



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD*
BISNIS KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA**

**MUHAMMAD NOORRIDHO ILMANSYAH
0241140000103**

Dosen Pembimbing :
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018



FINAL PROJECT – TI 141501

**DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
USING FRAMEWORK BALANCED SCORECARD METHOD
FOR FOOTBALL CLUB BUSINESS IN INDONESIA**

MUHAMMAD NOORRIDHO ILMANSYAH

0241140000103

Supervisor :

Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

NIP. 197802072003122001

DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology

Sepuluh Nopember Institute of Technology

Surabaya 2018

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN
METODE FRAMEWORK BALANCED SCORECARD PADA
BISNIS KLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada

Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh:

MUHAMMAD NOORRIDHO ILMANSYAH
NRP 02411440000103

Diketahui dan Disetujui Oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir:



Naning Aranti Wessiani, ST MM
NIP 197802072003122001



**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *FRAMEWORK BALANCED SCORECARD*
PADA BISNIS CLUB SEPAKBOLA DI INDONESIA**

Nama : Muhammad Noorridho Ilmansyah
NRP : 02411440000103
Pembimbing : Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRAK

Sepakbola merupakan olahraga yang paling populer di dunia. Pada era globalisasi seperti sekarang ini sepakbola bukan hanya soal menang atau kalah. Sepakbola kini sudah menjadi sebuah industri. Setiap klub sepakbola saat ini tidak hanya mengejar kemenangan saja, melainkan juga mengejar keuntungan dari bisnis sepakbola. Saat ini sepakbola Indonesia juga sudah memasuki era industri. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 2011 yang menyatakan bahwa klub olahraga profesional dilarang menggunakan APBD dalam pendanaannya membuat setiap klub sepakbola profesional di Indonesia mandiri dalam pendanaannya. Selain dituntut untuk mandiri dalam pendanaannya, klub sepakbola di Indonesia juga harus lolos standarisasi AFC *Club Licensing* sebagai syarat sebuah klub telah dianggap benar-benar profesional. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membentuk suatu sistem pengukuran kinerja terintegrasi dengan metode *Balance Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* dianggap cocok untuk manajemen olahraga karena mampu menampilkan tidak hanya perspektif finansial namun juga visi dan strategi yang sangat krusial dalam bidang olahraga. Dengan target nilai yang terhubung ke perspektif non finansial seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* didasarkan pada visi, misi, proses bisnis dari klub sepakbola, dan standarisasi AFC *Club Licensing*. Berdasarkan hal-hal tersebut didapatkan 15 strategi objektif dengan 2 strategi objektif pada perspektif finansial, 2 strategi objektif pada perspektif pelanggan, 6 strategi objektif pada perspektif proses bisnis internal, dan 5 strategi objektif pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah didapatkan

strategi objektif lalu dirumuskan menjadi KPI. KPI yang didapat berjumlah 31 dengan rincian 5 KPI dari perspektif finansial, 4 KPI dari perspektif pelanggan, 12 KPI dari perspektif proses bisnis internal dan 10 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah didapatkan KPI kemudian dilakukan pembobotan yang dilakukan oleh 10 *expert* di bidang sepakbola Indonesia. Berdasarkan pembobotan oleh *expert* diketahui bahwa perspektif dengan pembobotan tertinggi adalah perspektif finansial dengan bobot 0,438. Hal ini sesuai dengan tujuan klub sepakbola yang mengutamakan sisi finansial yang lancar agar dapat menopang proses bisnisnya.

Kata kunci: *Sport Management, Balance Scorecard, Manajemen Kinerja, Key Performance Indicator*

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM USING FRAMEWORK BALANCED SCORECARD METHOD FOR FOOTBALL CLUB BUSINESS IN INDONESIA

Nama : Muhammad Noorridho Ilmansyah
NRP : 02411440000103
Pembimbing : Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRACT

Football is the most popular sports in the world. In the globalization era like nowadays football is not only about win and lose. Now, football is an industry. Every football club today is not only pursuing the victory, but also pursuing the profit from football industry. Indonesia football now is currently entered the industrial era of football. Based on the Minister of Internal Affairs Regulation no 22 year 2011 stating that every professional sports club are prohibited using APBD for sources of funding. That regulation makes every football club in Indonesia must be independent for its sources of funding. Besides being independent in funding, every football club in Indonesia must passed the AFC Club Licensing standardization as a condition of a club has been a clearly professional. Therefore, this study was conducted with the aim to establish an integrated performance measurement system with Balance Scorecard (BSC) method. Balanced scorecard is suitable for sport businesses because it is capable of presenting not only the financial processes but also the elements of vision and strategy so crucial in sports. With the designation of a target value connected to non-financial perspectives, the customer, learning and growth, and internal structural perspectives connected to organisational performance can also become quantifiable and through the assigned indicators the development tendency can be measured and controlled. The design of performance measurement system using balance scorecard is based on vision, mission, business process from football club, and AFC Club Licensing standardization. Based on those objectives, there are 15 objective strategies with 2 objective strategies in the financial perspective, 2 objective strategies on customer perspective, 6 objective strategies on the internal business process perspective, and

5 objective strategies on the learning and growth perspective. After obtained the objective strategy and then formulated into KPI. KPI obtained amounted to 31 with details of 5 KPI from financial perspective, 4 KPI from customer perspective, 12 KPI from internal business process perspective and 10 learning and growth perspective. After obtaining KPI then performed the weighting done by 10 experts in the field of Indonesian football. Based on the weighting by the expert is known that the perspective with the highest weighting is the financial perspective with a weight of 0.438. This is in accordance with the goals of football clubs that prioritize the smooth financial side in order to sustain the business process.

Kata kunci: *Sport Management, Balance Scorecard, Performance Management, Key Performance Indicator*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah rabbil ‘Alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan taufik-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan laporan Tugas Akhir yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan menggunakan *Framework Balanced Scorecard* pada Bisnis Klub Sepakbola di Indonesia” sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Teknik. Shalawat dan salam tak lupa senantiasa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan Tugas Akhir ini penulis menerima banyak sekali bantuan, saran, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Naning Aranti Wessiani, ST MM selaku dosen pembimbing tugas akhir penulis yang selalu memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi pada saat pengerjaan tugas akhir penulis
2. Para responden yang telah bersedia membantu penulis dalam pengumpulan data serta memberikan masukan kepada penulis
3. Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T., Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT dan Bapak Yudha Andrian Saputra, ST MBA selaku dosen penguji penulis saat pelaksanaan seminar proposal dan sidang tugas akhir dimana beliau-beliau telah memberikan banyak saran membangun terhadap isi penelitian tugas akhir ini.
4. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE., Ph.D selaku Kepala Departemen Teknik Industri ITS.
5. Keluarga, teman-teman serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari laporan ini, baik dari materi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang

membangun sangat penulis harapkan sebagai motivasi dalam rangka pengembangan diri menjadi lebih baik.

Surabaya, Juli 2018

Muhammad Noorridho Ilmansyah

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.5.1 Batasan	9
1.5.2 Asumsi	10
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB II	13
TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 <i>Sport Management</i>	13
2.2 <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	18
2.3 Manajemen Kinerja	22
2.4 Balanced Scorecard	23
2.5 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	29
2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)	32

2.7	<i>Scoring System</i>	34
BAB 3	35
METODE PENELITIAN	35
3.1	Tahap Identifikasi Permasalahan dan Studi Literatur	35
3.1.1	Perumusan Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian	35
3.1.2	Studi Literatur dan Studi Lapangan	35
3.2	Pengumpulan dan Pengolahan Data	36
3.2.1	Identifikasi Gambaran Umum Perusahaan.....	36
3.2.2	Identifikasi Visi Misi Perusahaan	36
3.2.3	Identifikasi Sasaran Strategi dan Peta Strategi.....	36
3.2.4	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Korporat	37
3.3	Analisis dan Interpretasi Data	37
3.4	Kesimpulan dan Saran	37
3.5	<i>Flowchart</i> Penelitian	37
BAB 4	41
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	41
4.1	Pengumpulan Data	41
4.1.1	Gambaran Umum dari Bisnis Sepakbola di Indonesia	41
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.2	Pengolahan Data.....	58
4.2.1	Penyusunan Strategi Objektif.....	58
4.2.2	Penyusunan Peta Strategi	61
4.2.3	Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i>	63
4.2.4	Perancangan <i>KPI Properties</i>	67
4.2.5	Pembobotan KPI	73
4.2.6	Validasi Strategi Objektif dan KPI	84

BAB 5	85
ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....	85
5.1 Analisis Strategi Objektif	85
5.2 Analisis Peta Strategi.....	88
5.3 Analisis KPI	91
5.4 Analisis KPI <i>Properties</i>	94
5.5 Analisis Pembobotan Perspektif, Strategi Objektif dan KPI.....	95
BAB 6	101
KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
6.1 Kesimpulan.....	101
6.2 Saran	101
BAB 7	103
DAFTAR PUSTAKA	103
Lampiran 1. Lampiran AFC <i>Club Licensing</i>	107
Lampiran 2. Kuesioner <i>Pairwise Comparison</i>	143
Lampiran 3. Hasil kuesioner <i>pairwise comparison</i>	154
BIODATA PENULIS	169

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar 10 cabang olahraga dengan penggemar terbanyak di dunia	1
Tabel 1. 2 Daftar 10 event olahraga dengan jumlah penonton terbanyak di dunia. 2	
Tabel 2. 1 KPI properties	31
Tabel 2. 2 Skala perbandingan berpasangan	33
Tabel 4. 1 Daftar klub peserta Liga 1 tahun 2018.....	41
Tabel 4. 2 Klub Peserta Liga 2 2018 wilayah Barat	42
Tabel 4. 3 Klub Peserta Liga 1 2018 Wilayah Timur	43
Tabel 4. 4 kriteria dari aspek Sporting AFC Club Licensing.....	45
Tabel 4. 5 kriteria dari aspek infrastruktur AFC Club Licensing.....	47
Tabel 4. 6 kriteria dari aspek personel dan administrasi AFC Club Licensing.....	51
Tabel 4. 7 kriteria aspek Legal dari AFC Club Licensing	54
Tabel 4. 8 kriteria aspek Finansial dari AFC Club Licensing.....	55
Tabel 4. 9 strategi objektif dari klub sepakbola di Indonesia berdasarkan <i>Business Model Canvas</i>	58
Tabel 4. 10 Strategi objektif klub sepakbola di Indonesia berdasarkan standarisasi AFC Club Licensing	59
Tabel 4. 11 strategi objektif dari bisnis klub sepakbola di Indonesia	60
Tabel 4. 12 tabel KPI dari bisnis sepakbola di Indonesia	64
Tabel 4. 13 KPI properties bisnis sepakbola di Indonesia	67
Tabel 4. 14 Hasil Pemobotan Perspektif	81
Tabel 4. 15 Hasil Pemobotan Strategi Objektif	81
Tabel 4. 16 Hasil Pemobotan KPI.....	81
Tabel 4. 17 Hasil Bobot Global KPI	83
Tabel 5. 1 strategi objektif bisnis klub sepakbola di Indonesia	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Segmentasi dalam Industri Olahraga.....	14
Gambar 2. 2 tiga sektor dari sport industry	15
Gambar 2. 3 Sembilan Elemen business model canvas	21
Gambar 2. 4 Perspektif pada Balanced Scorecard	25
 Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian.....	 38
Gambar 3. 2 Flowchart Penelitian (lanjutan 1)	39
 Gambar 4. 1 Business Model Canvas bisnis klub sepakbola di Indonesia	 44
Gambar 4. 2 Peta Strategi klub sepakbola di Indonesia.....	62
Gambar 4. 3 Peta KPI bisnis klub sepakbola di Indonesia	66
Gambar 4. 4 grafik pembobotan antar perspektif.....	74
Gambar 4. 5 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif finansial	74
Gambar 4. 6 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pelanggan	75
Gambar 4. 7 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif proses bisnis internal.....	75
Gambar 4. 8 merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	76
Gambar 4. 9 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif finansial yang sehat	76
Gambar 4. 10 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memperluas pendapatan eksternal	77
Gambar 4. 11 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memuaskan penggemar	77
Gambar 4. 12 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif penambahan penggemar	78
Gambar 4. 13 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan prestasi.....	78

Gambar 4. 14 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan branding klub	78
Gambar 4. 15 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar.....	79
Gambar 4. 16 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur	79
Gambar 4. 17 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif interaksi dengan penggemar	80
Gambar 4. 18 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif membuat pemain nyaman di klub.....	80
Gambar 5. 1 Pembobotan perspektif Alfyna Taswirul.....	96
Gambar 5. 2 Pembobotan perspektif Adipurno Widi Putranto	96
Gambar 5. 3 Pembobotan Perspektif Fachmy Adlan	97
Gambar 5. 4 Pembobotan Perspektif Ferril Raymond Hattu	97
Gambar 5. 5 Pembobotan Perspektif Kiagus Salvin Oemar	97
Gambar 5. 6 Pembobotan Perspektif Choesnoel Farid	97
Gambar 5. 7 Pembobotan Perspektif Haruna Soemitro	97
Gambar 5. 8 Pembobotan Perspektif Angga Febryanto Putra	98
Gambar 5. 9 Pembobotan Perspektif Sandy Firdaus.....	98
Gambar 5. 10 Pembobotan Perspektif Mustaqim	98

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab 1 akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan, manfaat, serta ruang lingkup dari penelitian yang dilakukan. Selain itu juga disampaikan sistematika penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian

1.1 Latar Belakang

Sepakbola adalah olahraga yang paling populer di dunia. Berbicara tentang olahraga tentu pikiran yang pertama kali terlintas di sebagian besar orang adalah sepakbola. Baik berusia muda atau tua, laki-laki atau perempuan, maupun di seluruh berbagai penjuru dunia manapun tentu mengetahui olahraga yang dimainkan dengan satu bola yang diperebutkan oleh dua puluh dua pemain. Bahkan di beberapa negara sepakbola dianggap sebagai agama kedua. Berdasarkan data yang didapat dari website www.pledgesports.org sepakbola merupakan olahraga dengan jumlah penggemar terbanyak di dunia dengan jumlah penggemar sebanyak 3,5 Miliar yang tersebar di berbagai penjuru dunia.

Tabel 1. 1 Daftar 10 cabang olahraga dengan penggemar terbanyak di dunia

Peringkat	Cabang Olahraga	Jumlah Penggemar	Tempat Cabang Olahraga tersebut Populer
1	Sepakbola	3,5 Miliar	Eropa,Asia,Afrika ,Amerika
2	Kriket	2,5 Miliar	Asia,Australia,Inggris Raya
3	Hoki Lapangan	2 Miliar	Eropa,Asia,Afrika ,Australia
4	Tenis Lapangan	1 Miliar	Eropa,Asia,Amerika

5	Voli	900 Juta	Eropa,Asia,Amerika,Australia
6	Tenis Meja	850 Juta	Eropa,Asia,Afrika,Amerika
7	<i>Baseball</i>	500 Juta	Amerika,Jepang
8	Golf	450 Juta	Eropa,Asia,Amerika,Kanada
=9	Basket	400 Juta	Amerika
=9	<i>American Football</i>	400 Juta	Eropa,Asia,Amerika,Afrika,Australia

Sumber: www.pledgesports.org

Sepakbola juga tidak hanya digemari penduduk di seluruh dunia sebagai olahraga permainan saja melainkan juga sebagai olahraga yang menjadi tontonan masyarakat. Berdasarkan data dari jumlah penonton di televisi membuktikan bahwa sepakbola merupakan olahraga yang paling banyak ditonton di seluruh dunia. Berikut merupakan data 10 *event* olahraga yang paling sering ditonton di televisi:

Tabel 1. 2 Daftar 10 event olahraga dengan jumlah penonton terbanyak di dunia

Peringkat	<i>Event</i>	Cabang Olahraga	Jumlah Penonton
1	<i>Fifa World Cup</i>	Sepakbola	3,5 Miliar
2	<i>Tour De France</i>	Balap Sepeda	2,6 Miliar
3	Olimpiade Musim Panas	Multicabor	2 Miliar
4	<i>UEFA Champions League</i>	Sepakbola	1,7 Miliar
5	<i>Fifa Confederation Cup</i>	Sepakbola	1 Miliar
6	<i>Asian Games</i>	Multicabor	986 Juta
7	<i>Rugby Union World Cup</i>	Rugby	789 Juta

8	<i>Giro D'Italia</i>	Balap Sepeda	775 Juta
9	Olimpiade Musim Dingin	Multicabor	478 Juta
10	<i>ODI Cricket World Cup</i>	Kriket	400 Juta

Sumber: <http://whatculture.com/sport/10-most-watched-sporting-events-in-tv-history?page=11>

Dari data sepuluh cabang olahraga paling populer dan *event* olahraga yang paling banyak ditonton di seluruh dunia membuktikan bahwa sepakbola merupakan sebuah olahraga yang memiliki potensi menjanjikan dari segala aspek.

Pada era globalisasi seperti sekarang ini sepakbola bukan hanya sebuah pertandingan. Sepakbola saat ini bukan hanya sekedar tontonan bagi penggemar bola di seluruh dunia tetapi lebih dari itu saat ini sepakbola profesional merupakan industri besar dengan prospek yang sangat menjanjikan. (Hidayat, 2010) mengatakan akhir-akhir ini pengaruh sepakbola menonjol di bidang ekonomi, khususnya bisnis. Bisnis sepakbola berawal dan berkembang di negara-negara Eropa. Perkembangan bisnis sepakbola di negara Eropa berawal dari masuknya investor-investor kaya ke klub sepakbola Eropa. Hal tersebut membuat kini klub sepakbola di negara Eropa menjadi kiblat dari industri sepakbola. Dengan adanya industri sepakbola saat ini bukan hanya kemenangan yang diincar oleh klub sepakbola tetapi juga bagaimana caranya klub sepakbola mendapatkan keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Sumber keuntungan dari klub sepakbola pada era globalisasi seperti sekarang ini tidak hanya melalui penjualan tiket pertandingan saja, melainkan dapat berupa dari hasil penjualan *merchandise*, kerja sama sponsor, dan lain-lain. Menurut Szymanski dan Kuypers (2000:39) dalam (Steward, 2007, hal. 40) sumber pendapatan pemasukan tim sepakbola di Inggris didapat dari penjualan tiket, penjualan makanan di stadion, penjualan supermarket di stadion, *Football Trust*, suporter, penjualan *merchandise*, subsidi hak siar televisi, serta kerjasama dengan sponsor. Pemasukan-pemasukan tersebut bisa bertambah tergantung dengan strategi dari masing-masing klub.

Di Indonesia sendiri, sepakbola juga sudah menjadi industri. Klub sepakbola di Indonesia saat ini sudah tidak lagi menggantungkan APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) dalam sumber pendanaannya. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 2011 yang menyatakan bahwa klub olahraga profesional dilarang menggunakan APBD dalam pendanaannya. Menurut Halid (2008) mengatakan bahwa arah industri sepakbola dunia menuntut sepakbola Indonesia masuk ke dalam arus sepakbola modern yang kian mengglobal. Hal tersebut menuntut klub-klub di Indonesia untuk mandiri dan tidak menggantungkan pemerintah dalam sumber pendanaannya. Menurut Ananda (2017) sumber pemasukan klub-klub di Indonesia ada empat yakni sponsor, *apparel* dan *merchandise*, subsidi liga dan hak siar televisi, serta penjualan tiket. Jumlah pemasukan tersebut besarnya beragam tergantung dengan beberapa faktor seperti lokasi kota klub tersebut berada, jumlah penggemar, daya beli penggemar dan masih banyak lagi. Sumber pemasukan yang saat ini paling diandalkan oleh klub-klub sepakbola di Indonesia adalah sponsor dan penjualan tiket. *Apparel* dan *merchandise* belum bisa diandalkan karena pada beberapa klub di Indonesia daya beli dan kesadaran penggemarnya akan pentingnya membeli *merchandise* asli masih rendah. Sedangkan subsidi liga dan hak siar televisi bukan sebuah harapan karena jumlah subsidi dan hak siar tersebut angkanya tidak pasti dan seringkali terlambat untuk terbayarkan atau bahkan tidak terbayarkan. Sumber-sumber pemasukan tersebut digunakan untuk menutupi pengeluaran sehari-hari klub. Menurut Ananda (2017) pengeluaran klub sepakbola di Indonesia yang utama ada tiga yaitu gaji tim, operasional, dan biaya menggelar pertandingan. Nilai dari pengeluaran beragam tergantung dengan kebutuhan klub. Semakin tinggi target dari klub semakin besar pengeluarannya karena klub tersebut merekrut sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuannya. Biaya menggelar pertandingan klub juga jumlahnya beragam tergantung dengan banyaknya jumlah laga kandang yang dimainkan oleh sebuah klub. Menurut Ananda (2017) selain pengeluaran utama ada juga biaya lain seperti biaya bonus prestasi, biaya pembinaan pesepakbola usia muda dan biaya promosi. Karena sepakbola Indonesia sudah menjadi industri maka klub-klub sepakbola di Indonesia juga sudah memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Menurut Ananda (2017) keuntungan dari

klub sepakbola di Indonesia digunakan buat modal klub buat masa depan, peningkatan infrastuktur tim (*equipment, software, sport science, dll.*), fasilitas latihan, pengembangan pembinaan, dll.

Menurut Kurniawan (2016) ada empat aspek penting dalam industri olahraga yaitu minat masyarakat, eksplorasi media, keterikatan penggemar dan *sponsorship*. Pada aspek minat masyarakat, untuk menumbuhkan minat masyarakat untuk datang ke stadion sepakbola adalah dengan memiliki materi pemain berkelas dan bermain dengan standar permainan yang tinggi. Kunci dari aspek minat masyarakat adalah meningkatkan penjualan tiket pertandingan. Selain itu klub harus membuka peluang bisnis di banyak sektor pada kompleks stadion untuk menarik minat masyarakat seperti sektor transportasi, perdagangan dan pariwisata. Aspek berikutnya adalah eksplorasi media. Pada aspek eksplorasi media cara untuk meningkatkannya adalah dengan melakukan *branding* klub. *Branding* yang bagus akan menumbuhkan minat masyarakat pada media, baik media digital, media cetak dan media sosial. Pada aspek ini para sponsor diajak untuk memanfaatkan berbagai media untuk melakukan *branding*. Pada aspek keterikatan penggemar, klub diharapkan dapat membuat para penggemar membawa pulang segala sesuatu yang berhubungan dengan klub tersebut. Penjualan *merchandise* merupakan andalan dari aspek keterikatan penggemar. Pada aspek terakhir yaitu *sponsorship* klub memanfaatkan daya tarik baik dari media maupun lewat kehadiran penonton di stadion sebagai pintu masuknya sponsor. Semakin bagus *branding* klub tersebut semakin mudah sponsor berdatangan. Dengan memberikan dukungan terhadap sponsor akan membuat sponsor tersebut mendapatkan peningkatan dari penjualan dan akses dari produk atau jasa yang disediakan di klub.

Selain dituntut untuk mandiri dalam pembiayaan, sebuah klub sepakbola profesional di Indonesia harus memenuhi aspek *licensing* klub profesional yang ditetapkan oleh *Asian Federation Confederation* (AFC) agar dapat dinyatakan benar-benar profesional. Sebuah klub dapat mendapatkan lisensi klub profesional dari AFC apabila memenuhi kriteria pada level A dan B. Pada lisensi klub profesional AFC sendiri terdapat 3 kriteria yaitu level A, B, dan C. Ada lima aspek yang harus dipenuhi oleh sebuah klub, yakni aspek *sporting*, infrastuktur, personel/administrasi, legal dan finansial. Pada aspek *sporting* setiap klub dituntut

untuk memiliki struktur pengembangan pemain, program pembinaan pemain muda, dukungan medis yang komprehensif untuk setiap pemain, program *grassroots*, program CSR, program akademi sepakbola, dan kebijakan anti rasisme. Pada aspek infrastruktur setiap klub dituntut untuk bermain di stadion yang sesuai standar AFC, stadion yang sesuai sertifikasi keamanan, stadion yang memiliki rencana evakuasi, memiliki fasilitas latihan, keamanan stadion, fasilitas latihan untuk pengembangan pemain, stadion yang sesuai aturan FIFA, stadion yang memiliki tanda dan petunjuk yang jelas serta stadion yang memiliki akses khusus bagi penyandang cacat. Pada aspek personel/administrasi setiap klub diwajibkan memiliki 15 pos berikut yaitu Sekretariat Klub, General Manager (GM), Finance Officer, Safety Officer, Media Officer, Dokter Medis, Fisioterapis, Pelatih Kepala, asisten pelatih, kepala pengembangan pemain muda, pelatih untuk tim junior, stewarding, penasihat hukum, direktur teknik, dan pelatih kiper. Pada aspek legalitas sebuah klub harus membuat surat pernyataan terkait partisipasi dalam kompetisi AFC, dokumen legal perusahaan, dokumen pengendalian dan kepemilikan klub, kontrak tertulis dengan pemain profesional dan prosedur disiplin dan kode etik untuk pemain dan pejabat klub. Pada aspek finansial setiap klub harus memiliki laporan keuangan yang teraudit atau sehat, tidak memiliki hutang, surat bebas tunggakan utang kompetisi dan perencanaan keuangan masa depan. *Licensing* AFC ini penting karena ketika sebuah klub menjuarai liga tetapi tidak lolos dari verifikasi AFC maka klub tersebut tidak dapat berlaga di kompetisi tingkat Asia. Sebagai contoh juara Liga 1 tahun 2017 Bhayangkara FC tidak dapat berlaga di kompetisi tingkat Asia karena tidak lolos verifikasi AFC dan jatah dari Bhayangkara FC diambil oleh klub dengan posisi dibawahnya. ((AFC), 2016)

Untuk mencapai hal-hal tersebut, dibutuhkan persiapan yang matang waktu yang cukup lama. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi secara berkala dan perbaikan strategi untuk kedepannya. Menurut Handayani dan Hudaya (2002), kunci keberhasilan evaluasi pencapaian apabila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya, sehingga secara kualitatif dapat ditentukan target yang akan dicapai. Dalam konteks ini pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan. Pengontrolan secara berkala dan evaluasi secara berkala merupakan inti dari sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja

yang dibutuhkan tentunya tidak hanya didasarkan pada aspek finansial saja dikarenakan dirasa belum dapat mencerminkan kondisi keseluruhan dari perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Perusahaan harus memerhatikan aspek non finansial seperti kepuasan pelanggan, inovasi yang dilakukan, serta pengelolaan sumber daya manusia.

Saat ini pengukuran kinerja pada klub sepakbola di Indonesia hanya sebatas *report* dimana pengukuran kinerja hanya sebatas pelaporan saja. Bahkan tidak sedikit pula klub sepakbola di Indonesia tidak melakukan pengukuran kinerja. Hal tersebut belum dapat menggambarkan kondisi keseluruhan dari perusahaan. Untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan perusahaan harus mengelola sumber dayanya dan membuat inovasi untuk menciptakan kepuasan penggemar. Apalagi sebagai perusahaan yang memiliki rencana berjangka panjang, banyak hal yang harus diperhatikan untuk mencapai hal tersebut. Maka dari itu klub sepakbola di Indonesia membutuhkan sebuah metode pengukuran kinerja yang mengukur aspek finansial dan non finansial. Metode yang sesuai yaitu merancang *framework Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard mengukur kinerja dengan memerhatikan keseimbangan dua buah aspek yaitu dalam segi finansial dan non finansial. Selain dua aspek tersebut, keseimbangan juga diperhatikan antara performansi jangka pendek dengan performansi jangka panjang maupun performansi yang bersifat internal dengan performansi yang bersifat eksternal. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* dianggap mampu dijadikan sebagai evaluator strategi implementasi serta penentu strategi dimasa yang akan datang. Output dari *Balanced Scorecard* berupa sebuah laporan evaluasi yang akan dijadikan pedoman bagi sebuah perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya di masa yang akan datang. Diharapkan, dengan melakukan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menentukan strategi implementasi di waktu berikutnya yang sesuai sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara relevan dan komprehensif. Menurut Becsky (2011) *Balanced*

Scorecard cocok digunakan untuk industri olahraga karena mampu menampilkan tidak hanya perspektif finansial namun juga visi dan strategi yang sangat krusial dalam bidang olahraga. Dengan target nilai yang terhubung ke perspektif non finansial seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada bidang olahraga pun sudah diterapkan di beberapa cabang olahraga. Klub sepakbola profesional di Jerman VFB Stuttgart merupakan klub sepakbola di Jerman yang menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menjelaskan rencana strategis tujuan klub dan pengendalian prosesnya (Staudt, 2004). Selain itu kementerian pemuda dan olahraga Turki juga sudah menerapkan *Balanced Scorecard* dalam manajemen strategisnya. (Ekmekçi, 2014).

Berdasarkan permasalahan yang ada, penelitian ini memiliki tujuan untuk merancang pengukuran kinerja pada bisnis klub sepakbola di Indonesia dengan menggunakan *framework Balanced Scorecard*. KPI yang dihasilkan adalah KPI level korporat dengan menggunakan metode AHP pada pembobotannya.

Setelah dilakukan pembobotan, kemudian dilakukan validasi KPI tingkat korporat.. Jika sudah dianggap valid kemudian dilakukan uji coba pengukuran kinerja dengan merancang *scoring system*. Hal tersebut nantinya akan membantu perusahaan untuk mengetahui skor ketercapaian berdasarkan target serta bobot dari tiap-tiap KPI. Hasil akhir dari penelitian ini adalah terbentuknya sistem pengukuran kinerja pada klub sepakbola di Indonesia sehingga dapat membantu perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja dan penentuan strategi di masa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, permasalahan yang ada pada bisnis sepakbola di Indonesia yang ingin diselesaikan pada penelitian tugas akhir adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana cara mengidentifikasi secara umum proses bisnis pada klub sepakbola di Indonesia?
2. Bagaimana cara merancang strategi objektif perusahaan yang selaras dengan visi misi perusahaan beserta peta strateginya?

3. Bagaimana cara merancang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan framework Balance Scorecard (BSC) pada level korporat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Merancang strategi objektif yang selaras dengan visi dan misi klub sepakbola di Indonesia secara generik beserta peta strateginya.
2. Merancang KPI level korporat pada visi misi klub sepakbola di Indonesia secara generik

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh klub sepakbola di Indonesia dari penelitian ini adalah terbentuknya sistem pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard* sebagai alat dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan serta sebagai pedoman dalam pembentukan strategi perusahaan di masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup yang dimaksud adalah batasan dan asumsi dari penelitian tugas akhir ini yang bertujuan untuk menyederhanakan permasalahan yang ada.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan hanya merancang *Key Performance Indicator* (KPI) tingkat korporat pada klub sepakbola di Indonesia
2. Klub yang dijadikan patokan pada penelitian ini hanya klub sepakbola profesional di Indonesia pada tahun 2018

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan selama penelitian ini adalah:

1. Tidak adanya perubahan visi misi dan *nature of business* selama penelitian
2. Data hasil kuesioner yang didapatkan dari perusahaan merepresentasikan kondisi real dari perusahaan

1.6 Sistematika Penulisan

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan dari laporan ini. Berikut merupakan susunan penulisan tersebut.

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan penulis untuk membantu menentukan metode sesuai dengan permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini. Adapun landasan teori yang digunakan adalah mengenai *sport management*, *Business Model Canvas*, manajemen kinerja, *Balance Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI), dan *A Scoring System*

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tahapan atau langkah-langkah yang harus dilakukan oleh penulis agar penelitian yang dilakukan dapat terstruktur, terarah, dan juga sistematis.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk memecahkan rumusan masalah yang ada serta mencapai tujuan dari penelitian. Data yang dikumpulkan terdiri dari gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi perusahaan, dan proses bisnis perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah sehingga terbentuk *framework Balance Scorecard* perusahaan.

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari data hasil pengolahan data. Kemudian dilakukan interpretasi yang merupakan uraian secara detail dari hasil pengolahan data. Hasil dari pengolahan data akan dijadikan pedoman dalam menarik kesimpulan maupun pemberian rekomendasi.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian serta akan diberikan rekomendasi perbaikan untuk penelitian selanjutnya

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II

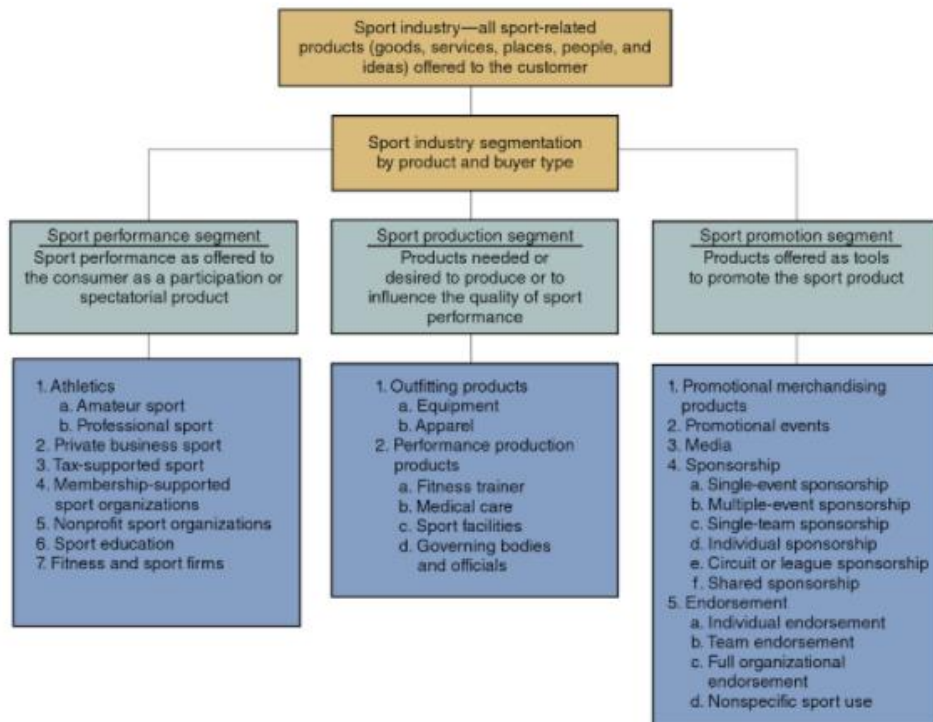
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai studi literatur yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir yang meliputi *Sport Management*, *Business Model Canvas*, Manajemen Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator Analytical Hierarchy Process* dan *Scoring System*,

2.1 *Sport Management*

Sport Management atau manajemen olahraga menurut Pitts dan Stotlar (2007) adalah sebuah ilmu yang mempelajari tentang semua manusia, aktivitas, bisnis atau organisasi yang terlibat dalam memproduksi, memfasilitasi, mempromosikan atau mengorganisasikan bisnis atau produk yang berkaitan dengan olahraga. Sedangkan menurut Desensi, Kelley, Blanton, dan Beitel (1998) Manajemen olahraga sebagai kombinasi dari keterampilan yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penganggaran, kepemimpinan, dan mengevaluasi dalam konteks organisasi atau departemen yang produk utama atau layanannya terkait dengan kegiatan olahraga atau aktivitas fisik.

Sport Management memiliki keterkaitan yang erat dengan *Sport Industry*. Secara tidak langsung *Sport Management* merupakan bagian dari *Sport Industry*. Pitts, Fielding, dan Miller (1994) mengembangkan *Sport Industry* menjadi 3 segmentasi sesuai dengan produk yang dijual atau ditawarkan pada suatu organisasi atau bisnis. Segmentasi ini dilakukan untuk mempermudah pelaku pasar pada industri olahraga untuk memformulasikan strategi bisnisnya. Berikut merupakan 3 segmentasi dalam industri olahraga:



Gambar 2. 1 Segmentasi dalam Industri Olahraga

(Sumber: B.G. Pitts, L.W. Fielding, and L.K. Miller, 1994)

1. *Sport Performance*

Segmentasi ini menawarkan fasilitas dimana olahraga menjadi wadah bagi yang berminat atau berbakat dibidang tersebut. Contoh: Tim olahraga profesional, akademi olahraga, komunitas olahraga, dll

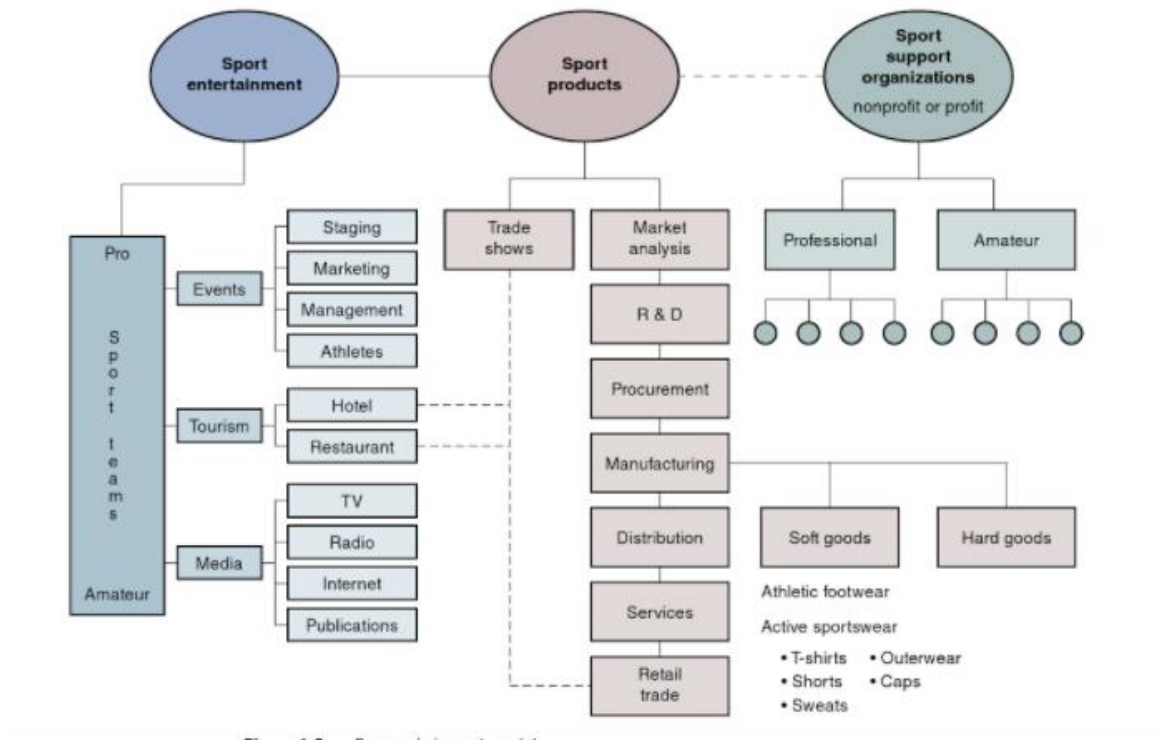
2. *Sport Production*

Segmentasi ini bergerak dibidang perlengkapan atau tempat yang menjadi kebutuhan seseorang dalam menjalankan olahraganya masing-masing. Contoh: Bola basket, kolam renang, klinik fisioterapi atlet, dll

3. *Sport Promotion*

Pada segmentasi bergerak di bidang dimana industri olahraga menjadi alat untuk mempromosikan olahraga tersebut. Contoh: *merchandise*, *sponsorship*, dll.

Sport Industry juga dibagi menjadi tiga sektor berdasarkan pengaruh ekonominya. Meek (1997) membuat pendekatan lain terkait *sport industry* dengan membaginya menjadi tiga sektor berdasarkan pengaruh ekonominya. Berikut merupakan tiga sektor *sport industry* yang diusulkan oleh Meek:



Gambar 2. 2 tiga sektor dari *sport industry*

(Sumber: A. Meek 1997)

1. *Sport Entertainment* seperti contohnya tim olahraga, *event* olahraga, dan partisipan. Adapun contoh lain adalah kegiatan rekreasi yang berhubungan dengan olahraga.
2. *Sport Products* seperti contohnya layanan jasa, layanan desain, manufaktur, peralatan, dan *clothing*
3. *Sport Support Organization* seperti liga, badan hukum dan organisasi *marketing*

Sport Management termasuk ilmu yang unik. Mullin (1980) memberikan wawasan tentang tiga aspek untuk pada *sport management* yang tidak dimiliki pada bidang bisnis lainnya. Tiga aspek tersebut sama pentingnya dan hingga saat ini masih

relevan digunakan untuk membedakan bisnis olahraga dengan bisnis lainnya. Pedersen dan Thibault (2014) menambahkan satu aspek unik pada *sport management* pada *list* yang dibuat oleh Mullin. Aspek tersebut adalah kekuatan dan pengaruh yang besar olahraga sebagai institusi sosial. Berikut merupakan empat aspek unik dari *Sport Management*:

1. *Sport Marketing*

Sport Marketing atau pemasaran olahraga disebut unik karena produk yang ditawarkan berbeda dari kebanyakan produk yang dibeli oleh masyarakat. Sebagai contoh, olahraga dinikmati secepat olahraga tersebut diciptakan. Hal tersebut termasuk produk yang *perishable* sehingga produk tersebut tidak mendapatkan garansi dari kepuasan *customer*. Seseorang yang menyediakan organisasi olahraga tidak dapat memprediksi *outcome* karena sifat spontan dari aktivitas tersebut, *events* yang tidak konsisten, dan hasil yang penuh dengan ketidakpastian.

2. *Sport enterprise financial structure*

Sebagian besar bisnis olahraga pembiayaannya berbeda dengan bisnis lainnya. Kecuali bisnis perlengkapan olahraga, perusahaan olahraga mendapatkan porsi keuntungan yang besar bukan dari pertandingan, latihan ataupun sebuah *event*, melainkan justru dari sumber yang tidak ada di bisnis lain seperti hak siar televisi, konsesi, jaminan pertandingan, parkir dan *merchandise*. Para manajer olahraga senantiasa bersaing menggali dana melalui barang-barang yang mungkin tidak ada hubungannya dengan olahraga itu sendiri. Olahraga juga menarik konsumen untuk mengeluarkan uang lebih banyak pada bagian yang non olahraga (pariwisata, hiburan, perlengkapan, *merchandise*) dibanding pada bagian olahraga itu sendiri. Hal tersebut merupakan hal unik dimana pada bisnis lain belum tentu ada hal tersebut

3. *Sport Industry Career Paths*

Pada umumnya para praktisi *sport management* hadir dari kalangan yang sudah pernah bergelut dibidang olahraga seperti mantan atlet kampus atau mantan atlet profesional. Sebagai contoh ada sebuah fenomena dimana mantan atlet basket

ternama menjadi pelatih basket dan kemudian menjadi direktur teknik. Menurut Clay (1995) di beberapa instansi, olahraga masih menjadi sebuah perkumpulan yang tertutup dimana yang mendapatkan pekerjaan tidak bergantung pada apa yang diketahui oleh *applicant* melainkan pada siapa yang dikenal oleh *applicant*. Pada daerah negara Barat seperti Amerika Serikat *sport management* kebanyakan hanya untuk pria yang berkulit putih. Para wanita dan orang berkulit hitam terkesan direndahkan dan kurang dipercaya ketika berada menjabat di bagian *sport management*. Hal ini menunjukkan bahwa *sport management* masih hanya untuk kalangan tertentu

Hanya saja saat ini tidak hanya orang yang bergelut di bidang *sport management* tidak berasal dari kalangan olahraga saja. Karena prospek bidang olahraga yang sangat potensial membuat para pebisnis tertarik untuk menginvestasi uangnya di bidang olahraga. Saat ini juga perbedaan jenis kelamin dan warna kulit bukan menjadi masalah dalam bekerja di dunia olahraga. Ross dan Parks (2008) mengatakan bahwa sebagai profesional anda mungkin berada dalam posisi dimana sensitivitas anda terhadap perilaku yang tidak adil karena perbedaan budaya dapat diperluas menjadi keragaman tenaga kerja dan berdampak terhadap perubahan positif dalam budaya organisasi industri olahraga

4. *Sport as Social Institution*

Menurut Coakley (2009) olahraga adalah kegiatan sosial khas yang seringkali menjadi identitas sosial seseorang. Hal tersebut menunjukkan betapa besarnya pengaruh yang diberikan oleh olahraga. Hal lain adalah diberikannya olahraga pada halaman khusus pada beberapa surat kabar harian, program acara khusus pada stasiun televisi dan radio, bahkan hingga membuat stasiun televisi khusus pada televisi langganan berbayar dimana hal tersebut dapat membuka banyak sekali lapangan pekerjaan bagi mereka yang membutuhkan. Kekuatan dari olahraga ini membuat orang yang ingin mengelolanya harus memiliki pemahaman yang baik tentang dimensi historis, psikologis, sosiologis, budayanya dan filosofi

Majelis umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) juga secara terang-terangan mengakui kekuatan olahraga dengan mengatakan olahraga sebagai sarana untuk mempromosikan pendidikan, kesehatan, pembangunan dan perdamaian

(Nations, 2004). Selain dapat mempromosikan tujuan perdamaian, martabat, dan kemakmuran PBB, direktur eksekutif UNEP (*United Nation Environment Programme*) menyatakan bahwa pertukaran budaya yang terjadi pada olahraga membuat olahraga memiliki pengaruh yang besar baik dalam hal baik maupun hal buruk. Direktur eksekutif UNEP juga menambahkan “bagaimana *event* olahraga dijalankan, bagaimana perusahaan alat olahraga menjalankan bisnisnya, dan bagaimana bintang olahraga berperilaku dirinya sendiri baik di dalam lapangan ataupun di luar lapangan dapat menghasilkan efek yang jauh lebih dalam daripada hanya sekedar uang saja” (Toepfer, 2003). Pengaruh yang besar membuat orang yang bergelut di bidang *sport management* harus memahami setiap pengaruh sosial dari tindakan mereka. Perusahaan olahraga membutuhkan manajer yang telah dipersiapkan dengan baik yang dapat membuat keputusan manajemen yang baik dalam konteks olahraga sebagai institusi sosial yang berpengaruh

2.2 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) Model bisnis kanvas merupakan salah satu model bisnis yang populer digunakan saat ini. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Dalam buku berjudul “*The Startup Owner Manual*” yang ditulis oleh Steve Blank dan Bob Dorf (2012) dijelaskan kesembilan elemen dalam model bisnis kanvas (*customer segment, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, dan cost structure*) sebagai berikut:

a. Customer Segments

Dalam menjalankan roda bisnisnya, pertama-tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis. Blok/elemen *customer segment* ini menjelaskan siapa saja yang akan menjadi target pasar dari produk atau jasa yang

kita tawarkan. Dalam menentukan target konsumen bisa dilakukan melalui pemahaman lima komponen dasar yaitu: *customer problem or need for passion, customer types, customer archetypes, a day in the life of customer, organizational map and customer influence map*. Blank dan Dorf (2012) membagi pasar yang akan menjadi target dari produk perusahaan kedalam empat tipe, yaitu pasar terbuka (*existing market*), pasar segmentasi (*resegmented market/niche market*), pasar baru (*new market*), dan pasar tiruan (*clone market*).

b. *Value propositions*

Value Proposition adalah manfaat atau nilai yang ditawarkan perusahaan kepada segmen pasar yang dilayani. Penawaran nilai ini juga yang menjadi alasan kenapa pelanggan harus membeli produk/jasa yang ditawarkan. Perwujudan dari *value propositions* bisa berupa penyelesaian masalah ataupun memberikan keuntungan kepada konsumen. Blank dan Dorf (2012) menegaskan bahwa setidaknya *value proposition* memiliki MVP (*Minimum Viable Product*). MVP adalah fitur minimum yang harus dimiliki oleh produk yang memungkinkan untuk menyelesaikan permasalahan atau memberikan kepuasan kepada konsumen.

c. *Channels*

Channels merupakan sarana bagi perusahaan untuk menyampaikan *Value Proposition* kepada *Customer Segment* yang dilayani. *Channels* adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau *sales* merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. Blank dan Dorf (2012) membagi *channels* menjadi dua macam yaitu *Physical channels* dan *Web/mobile channels*. Beberapa alternatif yang termasuk dalam *physical channels* adalah *direct sales, independent sales-rep firms, system integrators/value-added resellers (VARs), distributors/resellers, dealers, mass merchandisers*, dan *original equipment manufacture*. Sedangkan alternatif distribusi yang termasuk kedalam *web/mobile channels* antara lain *dedicates ecommerce, two-step e-distributions, aggregators, mobile-app commerce, social commerce*, dan *flash sales*.

d. *Customer relationships*

Customer relationships adalah cara bagaimana perusahaan menjalin hubungan baik dengan pelanggannya. Ada tiga prinsip penting dalam *customer relationship* ini yaitu *Get*, *Keep*, dan *Grow*. *Get* yang dimaksudkan disini adalah *Getting customers*, yaitu upaya mengarahkan konsumen pada chanel penjualan produk perusahaan. Tahapan berikutnya adalah *Keep (Keeping customers)*, upaya menjaga pelanggan yang sudah didapatkan untuk terus percaya dan berlangganan kepada produk/jasa yang kita tawarkan. Kemudian yang ketiga yaitu *Grow (Growing customers)*, adalah upaya memperbanyak pelanggan untuk meningkatkan penjualan. Upaya pengembangan *customer relationships* ini bisa dilaksanakan melalui *physical channels* dan *web/mobile channels*.

e. *Revenue streams*

Revenue Streams adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masingmasing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya.

f. *Key resources*

Key resources merupakan sumber daya utama yang harus dimiliki perusahaan untuk menjalankan bisnis. Umumnya sumber daya yang dibutuhkan berupa sumber daya manusia, teknologi, finansial dan sumber daya fisik (bahan baku dan raw materials lainnya).

g. *Key activities*

Key activities adalah aktivitas utama yang harus dikuasai perusahaan untuk menjalankan bisnis. Dalam industri komponen aktifitas terbagi menjadi tiga bagian yaitu pengadaan bahan baku/sumber daya, proses, dan pemasaran.

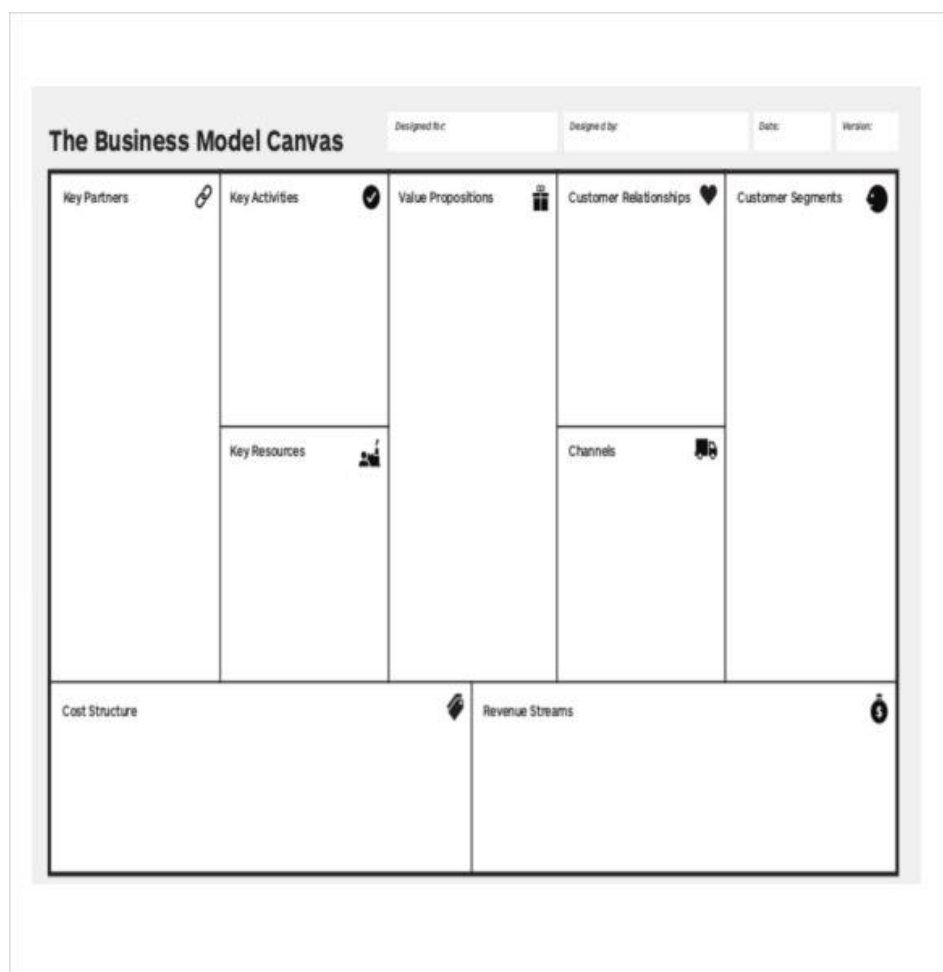
h. *Key partner*

Key Partners merupakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Pemanfaatan *Key Partners* oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing*, *joint venture*, *joint operation*, atau *aliansi strategis*.

i. *Cost structure*

Cost Structure adalah komposisi biaya untuk mengoperasikan bisnis dalam mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien, menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh perusahaan. *Cost Structure* menjelaskan mengenai struktur-struktur biaya yang terlibat dalam bisnis, baik itu *fixed and variable cost*, *maintenance cost*, *operational cost*, dan lain sebagainya.



Gambar 2. 3 Sembilan Elemen *business model canvas*
(Blank dan Dorf 2012)

2.3 Manajemen Kinerja

Kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia merupakan sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2002) Sedangkan manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia atau pengawas langsungnya (Bacal, 1999). Menurut Bacal (1999), manajemen kinerja meliputi beberapa pemahaman, yaitu:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi
3. Apa arti konkret dari “melakukan pekerjaan dengan baik”
4. Bagaimana karyawan dan pengawasnya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya

Menurut Ruky (2001) tujuan dari penerapan manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada karyawan tentang prestasinya.

4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya sehingga komunikasi di perusahaan berjalan baik

Dengan melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan, maka akan didapatkan data yang digunakan untuk membantu mengoordinasikan proses diambilnya keputusan dalam organisasi serta dapat mempertimbangkan bagaimana cara agar unit usaha yang terkait mampu memenuhi tujuan perusahaan secara keseluruhan (Kharis, 2014)

Menurut Band (dikutip dari Fowlan dan Browne, 2005) pengukuran kinerja harus:

1. Memiliki dukungan *top management*
2. Melibatkan karyawan dan perkembangan mereka (terutama ukuran kepuasan pelanggan)
3. Memastikan bahwa langkah-langkah yang digunakan relevan dengan manajer dan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari
4. Menjadi bagian dari sebuah *loop* umpan balik yang menghubungkan mereka ke manajer dan penilaian kinerja karyawan

2.4 **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang disusun oleh Robert S. Kaplan yang merupakan seorang profesor bidang akuntansi dari Harvard Business School beserta rekannya David Norton yang merupakan seorang konsultan. Hal yang mendasari mereka untuk melakukan penelitian adalah kepercayaan bahwa pengukuran kinerja yang hanya melihat dari perspektif keuangan sudah tidak efektif lagi digunakan pada perusahaan modern.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja bisnis dalam empat perspektif: (1) Keuangan; (2) Pelanggan;

(3) Proses bisnis internal; dan (4) Pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tujuan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan di masa kini dan mendatang. (Kaplan dan Norton, 1996). Dalam metode *Balanced Scorecard*, perspektif finansial dan non finansial adalah bagian dari sistem informasi yang integral, sehingga dapat menjadi pedoman bagi para manajer untuk mengukur, mengevaluasi, dan menerjemahkan strategi perusahaan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan bersama (Mulyadi, 2001). Dengan demikian, metode *Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari metode pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya memperhatikan aspek finansial. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab beberapa pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

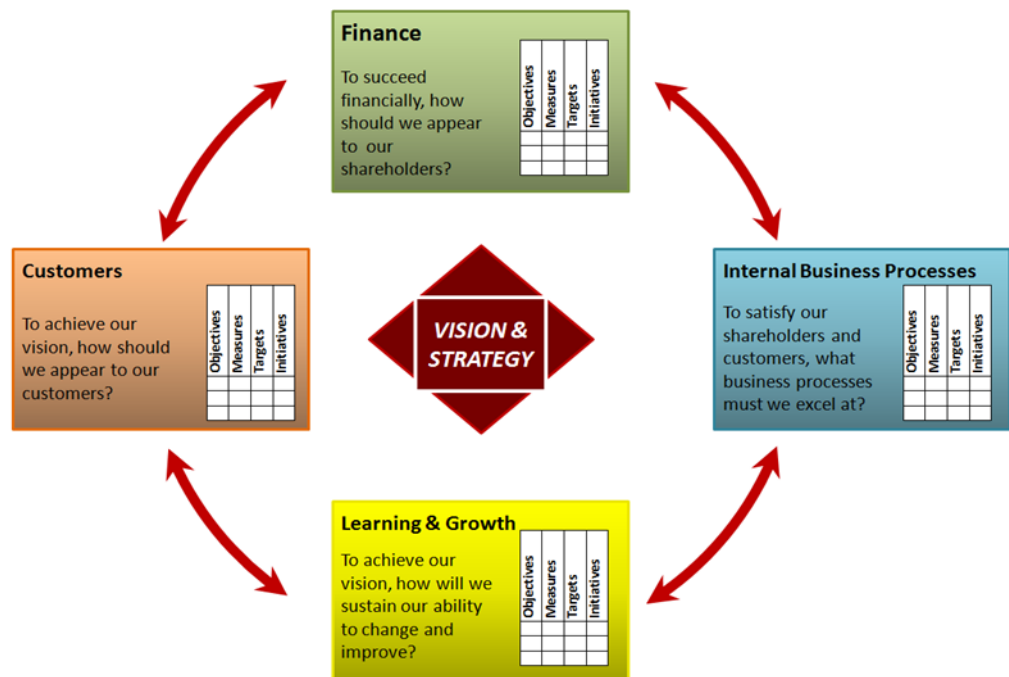
Selain itu, *Balance Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem,

dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Sehingga secara sederhana *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek finansial dan non finansial untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi untuk mencapai target yang diharapkan. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi pengukur kinerja saja melainkan dapat berfungsi sebagai sistem informasi bagi pegawai dari suatu organisasi serta berfungsi sebagai kerangka berfikir dalam pengembangan strategi organisasi.

Berikut adalah gambar dari *framework Balance Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif diantaranya adalah perspektif keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*).



Gambar 2. 4 Perspektif pada *Balanced Scorecard*

(Sumber: Kaplan & Norton 1996)

Di dalam *balanced scorecard*, terdapat empat perspektif yang digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja. Keempat perspektif tersebut saling terkait

menjadi satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Berikut merupakan empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard*

1. Perspektif Financial

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Kaplan (1996) mengelompokkan menjadi tiga tahapan perkembangan bisnis yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pada setiap tahapan perkembangan tersebut dibutuhkan strategi yang berbeda-beda pada penekanan pengukuran kinerja. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahapan:

a. *Growth*

Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Potensi yang dimiliki itu dapat dimanfaatkan dengan baik jika perusahaan dapat melibatkan sumber daya yang cukup besar untuk dapat mengembangkan produk dan jasanya. Pembangunan dan pengembangan fasilitas dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kemampuan operasi, menanamkan investasi secara jangka panjang, dan mengembangkan sistem, sarana dan prasarana serta jaringan distribusi yang akan mendukung tercapainya hubungan global. Pembinaan hubungan dengan pelanggan juga perlu dilakukan di tahap ini.

b. *Sustain*

Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua dari siklus kehidupan perusahaan. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

c. *Harvest*

Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Investasi besar yang

dilakukan di tahap-tahap sebelumnya tidak lagi dilakukan melainkan perusahaan fokus untuk memaksimalkan pengembalian kas akibat investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Perusahaan juga melakukan efisiensi modal kerja dan pemeliharaan terhadap aset yang dimiliki

2. Perspektif Customer

Pada perspektif ini perusahaan berfokus pada cara bagaimana cara memuaskan pelanggan. Pada perspektif ini juga mengidentifikasi kondisi dari pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan. Segmen pasar yang dipilih tersebut untuk menentukan keberadaan customer yang menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yakni kelompok pengukuran pelanggan utama dan pengukuran proporsi nilai pelanggan. (Kaplan & Norton, 1996)

Pada perspektif ini, pengukuran pelanggan utama dilakukan dengan berdasarkan lima aspek utama (Kaplan & Norton, 1996), yaitu:

- a. Pengukuran pangsa pasar (*market share*)
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*)
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)
- d. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

Sedangkan kelompok pengukuran proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut dari perusahaan untuk produk/jasa dalam tujuan meningkatkan loyalitas dari pelanggan. Atribut kelompok ini terbagi atas 3 kategori, yakni:

- a. Atribut produk atau jasa
- b. Hubungan pelanggan
- c. Citra dan reputasi.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif ini analisis proses bisnis internal dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Pada perspektif ini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis dapat dijadikan keunggulan oleh

perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Selain melihat dari pengaruh pihak eksternal, manajer juga dituntut untuk menentukan nilai internal yang secara tidak langsung berhubungan dengan pihak eksternal, meliputi: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual (Kharis, 2014). Kaplan dan Norton (1996) membagi perspektif ini menjadi tiga bagian:

a. Inovasi

Dalam proses penciptaan penambahan nilai bagi pelanggan, inovasi merupakan hal penting dimana efisiensi dan efektifitas, ketepatan waktu serta keunikan hasil pengembangan dari proses inovasi ini akan mendorong ketertarikan tambahan pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pada proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dengan menggunakan riset dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Riset yang digunakan ada dua jenis yakni riset dasar dan riset aplikatif. Riset dasar dilakukan untuk pengembangan dari produk-produk yang sekiranya butuh pengembangan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Riset aplikatif digunakan untuk menciptakan produk-produk atau jasa yang baru. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian pemasaran sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan.

b. Operasi

Proses operasi adalah proses pembuatan dan penyampaian produk/jasa. Proses ini merupakan fokus utama dari sebagian sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang terkait dikelompokkan menjadi pengukuran kualitas, waktu, dan biaya

c. Layanan Purna Jual

Proses layanan purna jual baru dapat dilakukan setelah perusahaan melakukan penjualan produk atau jasa dengan komponen pengukuran kinerja biaya, kualitas dan waktu

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif yang terakhir pada metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996), sangat penting bagi suatu organisasi bisnis untuk selalu memperhatikan, memantau kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan dari karyawan karena hal-hal tersebut akan meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan untuk berpartisipasi dalam tercapainya ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan organisasi. Pada perspektif ini terdapat tiga kategori utama yang akan diukur, yaitu:

- a. Kompetensi karyawan
- b. Daya dukung teknologi
- c. Budaya, motivasi, dan penghargaan

2.5 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja utama adalah suatu ukuran yang merepresentasikan kinerja dari seluruh bagian organisasi dan keterkaitan yang ada antar bagian-bagian tersebut (Pratikto & Erawaty, 2011). *Key performance indicators* merupakan indikator ukuran yang digunakan untuk menghitung tingkat ketercapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan. Setiap sasaran strategi yang terdapat di *Balanced Scorecard* haruslah memiliki KPI yang sudah ditentukan, Tentunya KPI yang ada haruslah berkesinambungan dan relevan sehingga dalam pembuatannya tidaklah mudah. Jika KPI yang ditentukan tidak sesuai, maka pengukuran kinerja bisa tidak relevan. Menurut David Parmenter (2007) terdapat tujuh karakteristik KPI yang efektif, yaitu:

1. Ukuran non finansial
2. Ukuran kekerapan atau frekuensi
3. Ditindaklanjuti oleh tim manajemen senior
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
5. Baik tim maupun individu harus bertanggung jawab
6. Berpengaruh signifikan

7. Berpengaruh positif

Sedangkan menurut Eckerson (2009), terdapat beberapa karakteristik dari KPI yang baik antara lain:

1. Jarang (*sparse*). Semakin sedikit KPI semakin baik.
2. Detil (*drillable*). Pengguna dapat melihat hingga ke bagian detil.
3. Sederhana (*simple*). Pengguna mampu memahami KPI.
4. Tindak lanjut (*actionable*). Pengguna mengetahui bagaimana cara mempengaruhi hasil akhir.
5. Kepemilikan (*owned*). KPI memiliki pemilik.
6. Referensi (*referenced*). Pengguna dapat melihat asal usul dan konteks dari tiap KPI.
7. Berkorelasi (*correlated*). KPI dapat mendorong hasil yang diinginkan.
8. Seimbang (*balanced*). KPI terdiri atas perspektif keuangan dan nonkeuangan.
9. Ter-blok (*aligned*). KPI tidak melemahkan satu sama lain.
10. Validasi (*validated*). Semua pekerja pasti dikenai KPI.

Disisi lain, terdapat pendapat mengenai lima karakteristik yang efektif untuk KPI menurut Aaron (2010), yaitu:

1. Spesifik (*specific*). KPI harus jelas dan mampu memberikan informasi yang tepat.
2. Dapat diukur (*measureable*). KPI harus dapat diukur untuk menentukan kapan target dapat tercapai.
3. Bisa dicapai (*attainable*). KPI harus menantang, namun tidak mustahil untuk dicapai.
4. Relevan (*relevant*). KPI harus dapat mengukur sedekat mungkin dengan hasil yang akan diukur.
5. Berjangka waktu (*time bound*). KPI harus jelas dalam hal waktu dan frekuensi pengukuran.

KPI dibuat dengan mengacu sasaran strategi objektif dari perusahaan. Setelah ditentukan berdasarkan sasaran strategis maka dilanjutkan dengan penentuan nilai target yang dicapai. Penentuan nilai target ini bertujuan untuk dapat mengetahui apakah hasil pengisian KPI akan menghasilkan performa yang sesuai harapan atau tidak. Apabila nilai dari pengisian KPI sama dengan target yang telah ditentukan maka kinerja sudah sesuai dengan ekspektasi. Apabila nilai yang dihasilkan melebihi dari target maka dapat dikatakan kinerja sudah sangat bagus, begitu pula sebaliknya. Dalam pembuatan setiap KPI dibutuhkan informasi-informasi yang berkaitan dengan siapa pemilik, siapa yang mengukur, cara mengukur (formula), dan informasi lainnya. Informasi-informasi tersebut dikumpulkan dalam KPI properties. Pada intinya KPI properties bertujuan untuk memperjelas KPI yang telah dipilih dengan informasi-informasi pendukung agar lebih jelas maksud dan tujuan dari KPI tersebut (Diangga, 2013). KPI *properties* juga merupakan output dalam sistem pengukuran kinerja yang berfungsi sebagai *scorecard* KPI. Berikut merupakan contoh dari KPI *properties* yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 2. 1 KPI *properties*

Perspektif	(financial,customer,internal business process, learn and growth)
Sasaran Strategis	(sasaran strategis yang ada pada perspektif)
KPI	(KPI yang digunakan berdasarkan sasaran strategis)
Deskripsi KPI	(penjelasan detail tentang KPI)
Tujuan	(Tujuan dari adanya KPI tersebut)
Target	(dalam satuan %,unit,rupiah,dll)
Formula	(cara mengukur)
Frekuensi Pengukuran	(dalam mingguan,bulanan,tahunan)
Frekuensi <i>Reivew</i>	(dalam mingguan,bulanan,tahunan)

Pengukur	(jabatan yang melakukan pengukuran KPI)
Sumber Data	(Sumber data yang digunakan)
Pemilik KPI	(jabatan atau unit yang memiliki KPI)

2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pendukung yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty yang digunakan untuk menentukan keputusan dari alternatif yang ada. AHP dapat digunakan untuk menguraikan permasalahan yang kompleks dengan multi faktor dan multi kriteria menjadi sebuah hirarki. Menurut Saaty (1980), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level yang dimana level pertama adalah tujuan, yang kemudian diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga ke level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, permasalahan yang awalnya kompleks menjadi dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok sehingga permasalahan akan tampak terstruktur dan sistematis. Permasalahan yang diuraikan dapat juga memiliki data dan informasi statistik yang sangat sedikit dan lebih bersifat kualitatif, didasarkan persepsi, pengalaman, dan intuisi. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, yang dimaksud dengan kriteria adalah *key performance indicator* (KPI). Menurut Saaty (1980), ide dan prinsip dari AHP yaitu:

1. Penyusunan Hirarki

Permasalahan yang akan diselesaikan dijabarkan menjadi berupa kriteria dan alternatif yang selanjutnya disusun menjadi sebuah struktur hirarki.

2. Penilaian Kriteria dan Alternatif

Kriteria dan alternatif dinilai dengan perbandingan berpasangan. Berbagai permasalahan dinilai dengan skala satu hingga sembilan adalah skala terbaik dalam pengekspresian pendapat.

3. Penentuan prioritas

Setiap kriteria dan alternatif perlu dilakukan perbandingan berpasangan. Nilai yang dihasil dari perbandingan tersebut kemudian diolah untuk

menentukan peringkat dari seluruh alternatif. Kriteria yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dapat dibandingkan sesuai dengan *judgement* yang menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot dihitung dengan menggunakan manipulasi matriks atau dengan penyelesaian persamaan matematik.

4. Konsistensi Logis

Semua elemen digolongkan secara logis dan di peringkatkan secara konsisten berdasarkan *Intuitives* yang mencari arti segala hal dan berfokus kepada implikasi dan *Thinkers* yang membuat keputusan secara impersonal dan logis. Jika digabungkan, kedua preferensi tersebut membentuk “*Intuitives Thinkers*”, sebuah tipe kepribadian orang yang intelektual dan kompetennsistensi Logis

Metode AHP digunakan dalam penelitian ini karena dapat mengurai permasalahan dengan multi faktor dan multi kriteria. Di dalam proses pengukuran kinerja akan dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, sasaran strategis dan KPI dimana pembobotan setiap elemen akan dikombinasikan untuk mendapatkan bobot umum KPI. Oleh karena itu, metode AHP dianggap cocok untuk mungurai permasalahan tersebut. *Software Expert Choice* digunakan sebagai tools untuk membantu proses pengolahan data dari metode AHP. Pada *software* tersebut, dapat diasumsikan bahwa pihak yang melakukan penilaian dan perbandingan faktor-faktor serta kriteria-kriteria adalah satu orang. Orang tersebut akan mewakili manajemen perusahaan yang dianggap paling memahami kondisi perusahaan

Tabel 2. 2 Skala perbandingan berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen lain
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain

9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua penilaian yang berdampingan

Sumber: (Saaty,1980)

2.7 Scoring System

Menurut Putri & Handayani (2015) *scoring system* merupakan tahap lanjutan dari target setiap KPI yang telah ditetapkan dan disepakati oleh perusahaan. Scoring System dilakukan karena KPI merupakan suatu ukuran multi-dimensional sehingga memiliki dimensi pengukuran yang berbeda, misalnya ukuran hari maupun ukuran berat (Wessiani). *Scoring system* mengukur KPI dalam dimensi ukuran yang sama yaitu dengan menggunakan presentase

Pada *scoring system* diberlakukan metode *higher is better*, *lower is better*, dan *zero-one*. Pemberlakuan metode tersebut guna untuk mengetahui nilai pencapaian dari target tiap KPI. Berikut merupakan penjelasan dari ketiga metode dalam *scoring system*:

1. **Higher is Better**, menunjukkan bahwa semakin tinggi skor pencapaian dari KPI, maka indikasinya adalah semakin baik.

$$Skor = \frac{Aktual}{Target} \times 100\% \dots\dots\dots$$

2. **Lower is Better**, menunjukkan bahwa semakin rendah skor pencapaian dari KPI, maka indikasinya adalah semakin baik.

$$Skor = (2 - \frac{Aktual}{Target}) \times 100\% \dots\dots\dots$$

3. **Zero-One**, menunjukkan apabila skor bernilai 100 jika aktual bernilai 0/1. Atau skor bernilai 0 jika aktual \neq 0/1.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai alur pelaksanaan penelitian tugas akhir yang menjadi dasar selama pelaksanaan penelitian. Metodologi penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu tahap identifikasi permasalahan dan studi literatur, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan pembahasan, serta tahap pembuatan kesimpulan dan saran

3.1 Tahap Identifikasi Permasalahan dan Studi Literatur

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai urutan identifikasi permasalahan yang ada pada bisnis sepakbola di Indonesia .Setelah didapat permasalahannya, dilakukan perumusan masalah yang nantinya akan dilakukan penyelesaian untuk memecahkan masalah tersebut

3.1.1 Perumusan Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Setelah diketahui permasalahan yang ada pada perusahaan, selanjutnya dilakukan penyusunan rumusan masalah dan perumusan tujuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sistem pengukuran kinerja pada bisnis sepakbola di Indonesia dengan metode *Balanced Scorecard*. Kemudian penelitian ini juga akan menghasilkan rancangan *dashboard* untuk pengukuran kinerja perusahaan

3.1.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan dan pembelajaran terkait tinjauan pustaka yang akan dijadikan dasar dalam penyelesaian tahap-tahap selanjutnya dan untuk mendukung tercapainya tujuan. Pada tahap ini dilakukan kajian terhadap beberapa literatur berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, dan beberapa penelitian terdahulu yang sejenis. Studi literatur berfungsi sebagai dasar peneliti untuk mencari konsep dan teori yang relevan untuk memecahkan permasalahan dan mencapai tujuan penelitian yang telah ditentukan. Pada penelitian ini tinjauan

pustaka yang dipelajari antara lain adalah: *Sport Management*, *Business Model Canvas*, *Manajemen Kinerja*, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process*, *Scoring System*

Pada studi lapangan akan dilakukan pemahaman terkait kondisi eksisting perusahaan. Dalam hal ini yang dipahami oleh peneliti adalah terkait kondisi eksisting perusahaan visi misi perusahaan, , program kerja perusahaan, , dan *Key Performance Indicator* yang dimiliki oleh perusahaan

3.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini akan dijelaskan terkait tahapan dari pengumpulan data dan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti

3.2.1 Identifikasi Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data awal yang diperlukan untuk pengolahan data penelitian. Data awal yang akan diolah dan diidentifikasi adalah gambaran umum dari perusahaan. Data- tersebut akan menjadi dasar untuk dilakukan identifikasi pengukuran kinerja tingkat korporat yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Standarisasi yang dimiliki oleh perusahaan juga menjadi acuan untuk membuat strategi objektif dan pengukuran kinerja perusahaan

3.2.2 Identifikasi Visi Misi Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data awal yang diperlukan untuk pengolahan data penelitian. Data awal yang akan diolah dan diidentifikasi adalah visi, misi, dan strategi yang saat ini sudah dimiliki oleh perusahaan. Data- tersebut akan menjadi dasar untuk dilakukan identifikasi pengukuran kinerja tingkat korporat yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan juga menjadi acuan untuk membuat strategi objektif dan pengukuran kinerja perusahaan

3.2.3 Identifikasi Sasaran Strategi dan Peta Strategi

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi terhadap sasaran strategi dari perusahaan. Tahap ini mempelajari bagaimana cara penyusunan sasaran strategi

perusahaan dan penyusunan peta strategi sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*

3.2.4 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Korporat

Pada tahap ini akan dibuat KPI berdasarkan sasaran strategi yang telah disusun sebelumnya. Sasaran strategis dan KPI yang dirancang kemudian divalidasi oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan bagian strategi di perusahaan. KPI yang telah diidentifikasi kemudian dibuat KPI properties dan dibobotkan berdasarkan tingkat kepentingan di masing-masing perspektif. Pembobotan dilakukan dengan kuesioner AHP pada pihak yang terkait dan kemudian diolah dengan menggunakan software Expert Choice

3.3 Analisis dan Interpretasi Data

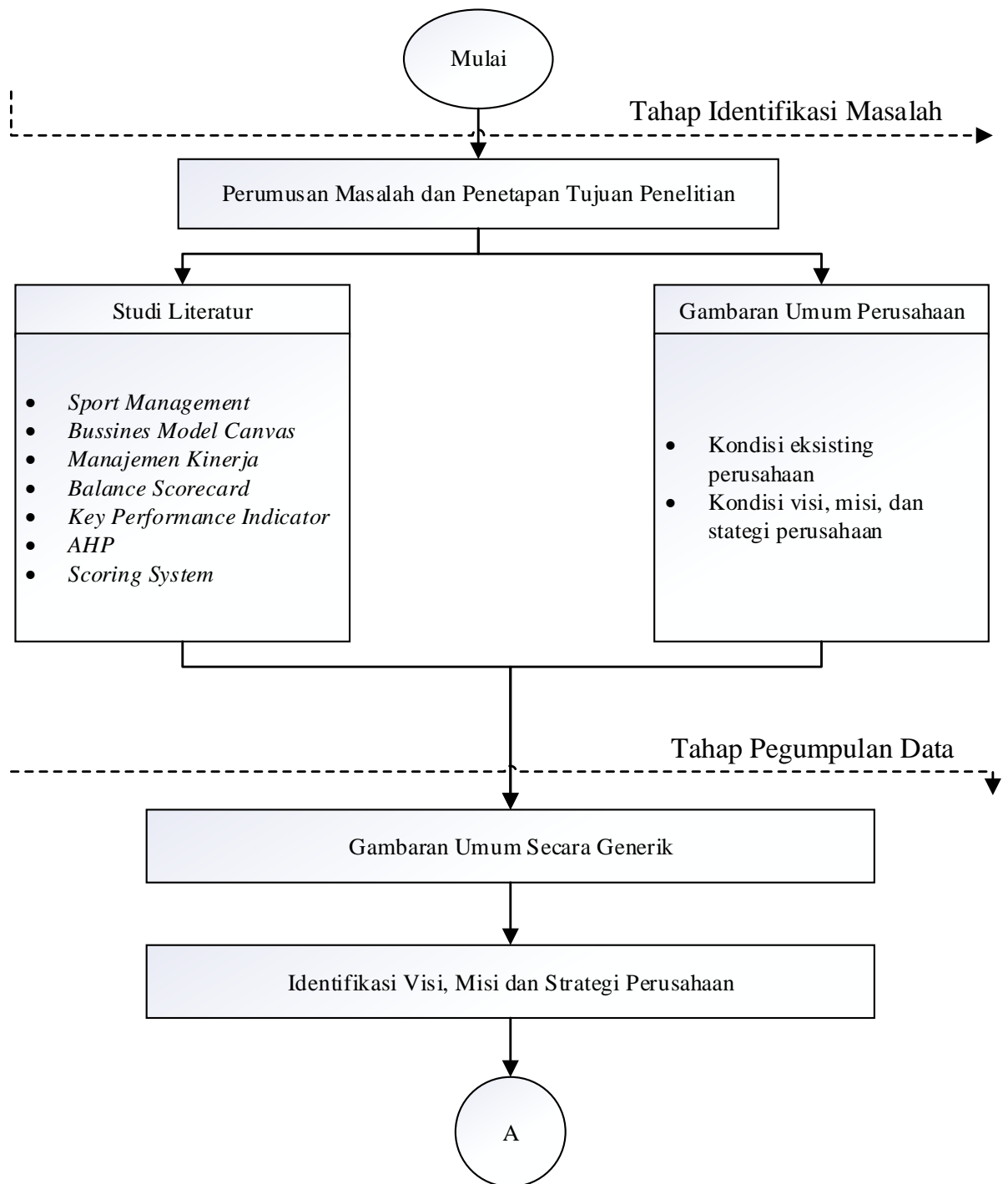
Pada tahap ini dilakukan analisis dan interpretasi data berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis dan interpretasi dilakukan pada setiap pengolahan data. Hasil pengolahan data dianalisis dan diuraikan agar mendapatkan interpretasi yang lebih mudah dipahami

3.4 Kesimpulan dan Saran

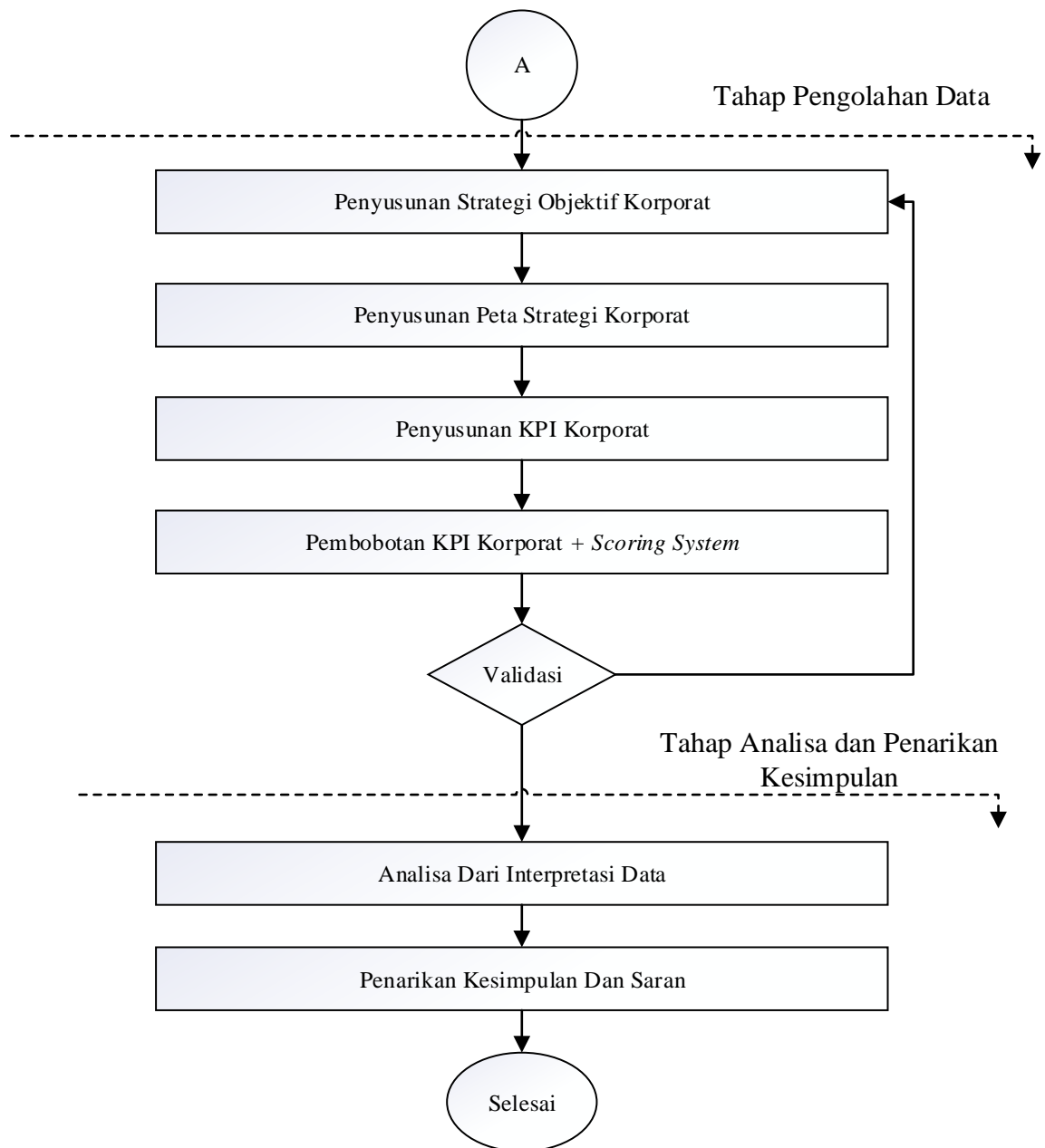
Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan yang telah diambil akan menunjukkan ketercapaian dari tujuan penelitian. Selain itu juga diberikan saran-saran untuk peneliti-peneliti selanjutnya

3.5 Flowchart Penelitian

Pada tahap ini akan dijelaskan gambaran besar mengenai urutan penelitian dari awal hingga akhir. Berikut merupakan *flowchart* penelitian.



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3. 2 *Flowchart* Penelitian (lanjutan 1)

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data secara urut dan sistematis. Data yang dikumpulkan berupa data sekunder yang diperoleh merupakan informasi umum terkait perusahaan. Data yang ada akan diolah melalui tahapan sesuai dengan metodologi yang telah dirancang pada bab sebelumnya

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data berupa profil, proses bisnis, dan visi misi perusahaan secara generik

4.1.1 Gambaran Umum dari Bisnis Sepakbola di Indonesia

Sepakbola Indonesia saat ini sudah memasuki era profesional dimana klub sepakbola dituntut untuk mandiri dalam pendanaannya. Saat ini pada era kepemimpinan ketua PSSI Edy Rahmayadi klub profesional di Indonesia adalah klub-klub yang berada pada kasta liga 1 dan liga 2 dengan total berjumlah sebanyak 42 klub dengan liga 1 sebanyak 18 klub dan liga 2 sebanyak 24 klub yang terbagi menjadi 2 wilayah. Berikut merupakan klub yang merupakan anggota dari liga profesional di Indonesia pada tahun 2018:

a. Liga 1:

Tabel 4. 1 Daftar klub peserta Liga 1 tahun 2018

No	Nama Klub
1	Persija Jakarta
2	Persib Bandung
3	PSM Makassar
4	Persebaya Surabaya

5	Bhayangkara FC
6	Perseru Serui
7	Persipura Jayapura
8	PSIS Semarang
9	Persela Lamongan
10	Arema FC
11	Sriwijaya FC
12	Borneo FC
13	Madura United FC
14	PS TIRA
15	PSMS Medan
16	Mitra Kukar FC
17	PS Barito Putra
18	Bali United FC

b. Liga 2:

Wilayah Barat:

Tabel 4. 2 Klub Peserta Liga 2 2018 wilayah Barat

No	Nama Klub
1	Semen Padang FC
2	Persis Solo
3	Persiraja Banda Aceh
4	PSPS Riau
5	Aceh United FC
6	Persika Karawang
7	Persibat Batang
8	Cilegon United FC
9	Persik Kendal
10	Perserang Serang
11	Persita Tangerang
12	PSIR Rembang

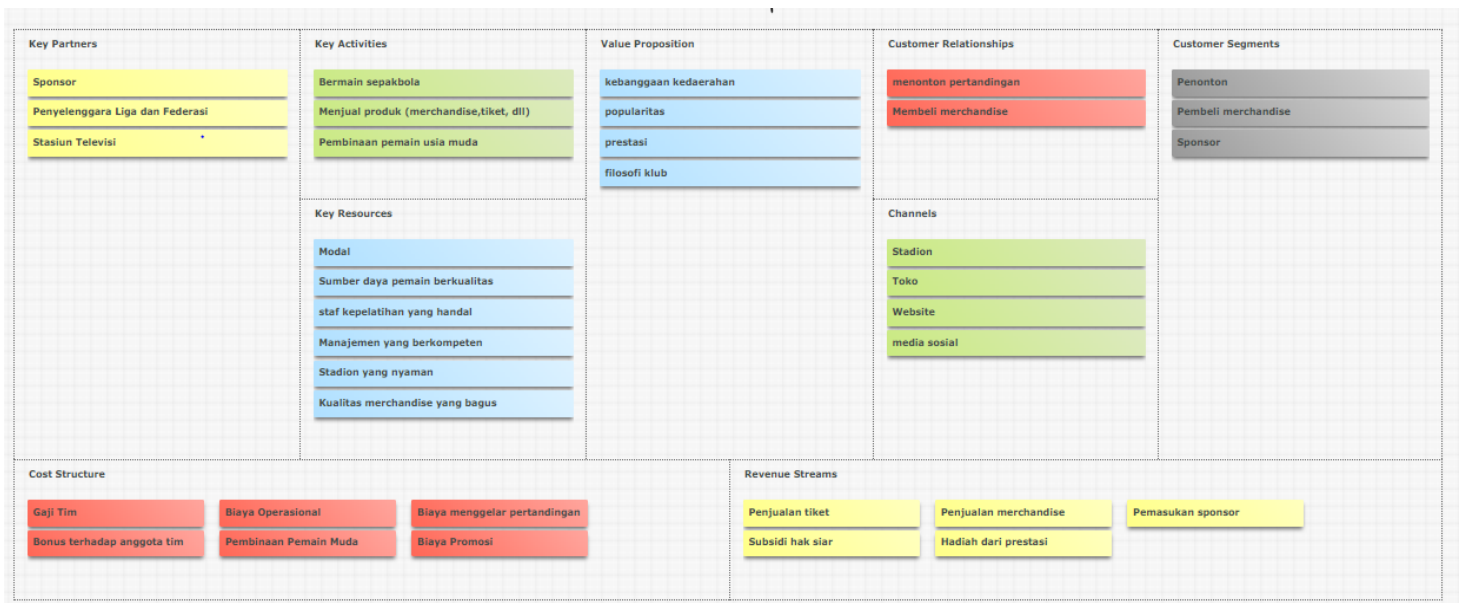
Wilayah Timur:

Tabel 4. 3 Klub Peserta Liga 1 2018 Wilayah Timur

No	Nama Klub
1	Madura FC
2	PSS Sleman
3	Blitar United FC
4	PS Mojokerto Putra
5	Kalteng Putra FC
6	Persegres Gresik United
7	Persigo Semeru FC
8	Martapura FC
9	Persiba Balikpapan
10	PSBS Biak
11	Persiwa Wamena
12	PSIM Jogjakarta

Klub-klub tersebut sudah menjadikan klub sebagai bagian dari bisnis. Selain mengincar prestasi, klub-klub liga 1 dan liga 2 juga mencari pemasukan sebanyak-banyaknya. Klub liga 1 dan liga 2 mencari pemasukan dengan cara yang beragam. Kebanyakan klub memaksimalkan penjualan tiket dan hasil kerjasama dengan sponsor. Hasil penjualan tiket dan kerjasama dengan sponsor berbanding lurus dengan prestasi dan nilai *branding* dari klub tersebut. Beberapa klub yang sudah memiliki nama besar dan *image branding* yang bagus mendapatkan pemasukan yang cukup banyak dari penjualan *merchandise*. Penjualan *merchandise* merupakan salah satu pemasukan yang apabila dikelola dengan baik akan menjadi sumber pemasukan yang besar. Klub-klub yang sudah memiliki *image branding* yang bagus juga beberapa memiliki unit bisnis lain untuk menambah pemasukan

seperti membuat *café*, membuat air minum dalam kemasan, menambah fasilitas penunjang bagi penonton di stadion, dll. Selain itu beberapa klub juga mendapatkan pemasukan dari memanfaatkan media sosial seperti *Youtube* yang dimana situs tersebut dapat dijadikan sebagai sumber pemasukan dengan memanfaatkan jumlah *viewers* dan *subscribers*. Pada intinya saat ini klub-klub di Indonesia sudah menjadi bagian dari bisnis dan kedepannya sudah menuju kearah klub profesional sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh AFC. Berdasarkan dari aktivitas bisnis dari klub sepakbola di Indonesia secara umum, berikut merupakan *Business Model Canvas* dari klub sepakbola di Indonesia



Gambar 4. 1 *Business Model Canvas* bisnis klub sepakbola di Indonesia

Hanya saja dari 42 klub tersebut pada kenyataannya belum semua sudah termasuk dalam kategori klub profesional. Berdasarkan hasil dari verifikasi lisensi klub profesional AFC tahun 2017 tercatat hanya 5 klub di Indonesia yang lolos verifikasi yaitu Arema FC, Persib Bandung, Bali United FC, Madura United FC, dan Persija Jakarta. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum semua klub di Indonesia mengelola klub sesuai dengan lima aspek yang diinginkan oleh AFC. Masih banyak klub-klub di Indonesia yang bermasalah dengan aspek pembinaan usia muda, aspek infrastruktur, aspek personel, aspek legalitas hukum dan utamanya

aspek finansial. Dan berikut ini merupakan standarisasi dari *licensing* klub profesional AFC yang terbagi dalam lima aspek:

a. Sporting

Pada aspek *sporting* AFC membuat *licensing* dengan tujuan sebagai berikut:

- Memastikan klub mengembangkan dan memproduksi pemain berkualitas secara kontinyu
- Membangun struktur pembangunan progresif yang jelas
- Merancang dan mengimplementasikan pengembangan pemain muda yang spesifik dan berorientasi pada kualitas
- Memberikan pendidikan teknis pemain yang elit, yang didukung oleh pendidikan teknis sepakbola dan pendidikan akademik bagi pemain muda
- Menyediakan layanan yang komperenshif untuk semua pemain
- Memastikan bahwa personel yang terlibat memenuhi syarat dalam pengembangan dan manajemen sepakbola elit

Berikut merupakan kriteria dari aspek *Sporting AFC Club Licensing*:

Tabel 4. 4 kriteria dari aspek *Sporting AFC Club Licensing*

No	Kriteria	Kategori Kriteria	Target
1	Struktur Pengembangan Pemain	A	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur harus mencakup 3 level dibawah tim utama • 2 level tersebut setidaknya level U18 dan U15
2	Pengembangan pemain usia muda	A	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang dan mengimplementasikan

			<p>pengembangan pemain muda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan pendidikan sepakbola dan pendidikan akademis
3	Dukungan medis untuk pemain	A	<ul style="list-style-type: none"> • Pemeriksaan medis tahunan untuk pemain • Asuransi kesehatan yang kompherensif untuk pemain yang dikontrak
4	Program <i>Grassroot</i>	B	<ul style="list-style-type: none"> • Anak berusia dibawah 13 tahun dimasukkan kepada program CSR • Kegiatan <i>grassroot</i> harus sesuai dengan filosofi AFC
5	Program pendidikan	B	<p>Para pemain harus pernah mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pentingnya integritas olahraga b. FIFA Laws of the Game c. Doping d. Topik lain yang disyaratkan oleh AFC
6	Program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	C	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan dan perluasan basis penggemar • Membuat program untuk relawan

			<ul style="list-style-type: none"> • Membuat program <i>grassroot</i> • penciptaan hubungan yang kuat dengan komunitas; • pembuatan basis pasar untuk <i>branding</i>, <i>merchandising</i>, sponsor dan mitra komersial.
7	Akademi Pemain Muda	C	Membuat akademi pemain muda sesuai dengan standar implementasi pembinaan pemain muda
8	Kebijakan anti rasis	C	Memberi pelatihan tentang menjauhi rasis di sepakbola

b. Infrastruktur

Pada aspek infrastruktur AFC membuat *licensing* dengan tujuan sebagai berikut:

- Setiap klub memiliki stadion yang dapat memenuhi standar untuk bermain di kompetisi AFC dengan fasilitas yang memadai untuk tim & pejabat, penonton, VIP, perwakilan media dan penyiaran & mitra komersial;
- Setiap klub memiliki fasilitas latihan yang cocok untuk membantu pemain meningkatkan keterampilan teknis mereka

Berikut merupakan kriteria dari aspek infrastruktur AFC Club Licensing:

Tabel 4. 5 kriteria dari aspek infrastruktur AFC Club Licensing

No	Kriteria	Kategori Kriteria	Target
----	----------	-------------------	--------

1	Stadion yang disetujui untuk kompetisi AFC	A	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap klub diharapkan memiliki stadion sendiri, atau; • Klub dapat menyewa ke pemilik stadion • Stadion harus sesuai dengan regulasi AFC
2	Sertifikasi keamanan stadion	A	<ul style="list-style-type: none"> • Stadion harus dalam status aman • Surat pernyataan tentang peraturan keselamatan dari otoritas yang berkompeten • Persetujuan dari semua kapasitas stadion
3	Rencana Evakuasi Stadion	A	Seluruh otoritas menyetujui rencana evakuasi yang memastikan bahwa seluruh stadion dapat dikosongkan dalam kasus darurat sesuai dengan hukum nasional yang berlaku
4	Fasilitas Latihan	A	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki fasilitas latihan, atau

			<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan kontrak dengan pemilik fasilitas latihan
5	Keamanan Stadion	B	<ul style="list-style-type: none"> • Semua bagian stadion harus sesuai standar keamanan • Semua jalan umum dan area penonton harus dicat dengan warna yang cerah • Semua jalan umum dan area penonton bebas penghalang • Stadion harus dilengkapi oleh perangkat keamanan yang sesuai
6	Fasilitas Latihan untuk Pengembangan Pemain	B	<p>Fasilitas latihan minimum mencakup sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas latihan outdoor • Fasilitas latihan indoor <ul style="list-style-type: none"> • Ruang ganti • Ruang medis
7	Stadion sesuai aturan dasar FIFA	B	<p>Setiap stadion harus menempelkan aturan berikut ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hak penerimaan

			<ul style="list-style-type: none"> • Penundaan dan pengabaian acara • Deskripsi larangan beserta hukumannya • Larangan merokok, membawa minuman keras, kembang api, dll • Aturan tempat duduk • Penyebab lontaran dari tanah • Analisis risiko khusus untuk stadion
8	Stadion yang memiliki fasilitas bagi penyandang cacat	B	Memfasilitasi penyandang cacat yang ingin ke stadion dengan aman dan nyaman
9	Stadion yang memiliki arah dan petunjuk yang jelas	C	<ul style="list-style-type: none"> • semua tanda umum yang ada di stadion harus disajikan dalam bahasa <i>pictographic</i> yang dapat dipahami secara internasional • Memiliki tanda yang jelas • Informasi mengenai tiket harus berkorelasi dengan informasi pada petunjuk (plang) baik di dalam stadion maupun di luar • Kode warna tiket membantu proses

			<p>masuk, dan tiket yang dibawa harus berisi informasi tentang panduan bagi penonton</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peta dinding berskala besar harus ada di stadion
--	--	--	---

c. Personel dan Administrasi

Pada aspek personel dan administrasi AFC membuat *licensing* dengan tujuan sebagai berikut:

- Klub dikelola secara profesional
- Klub memiliki spesialis yang terdidik, berkualitas, dan terampil dengan pengetahuan dan pengalaman
- Pemain dari tim pertama dan tim lainnya dilatih oleh pelatih yang berkualitas dan didukung dengan staf yang diperlukan

Berikut merupakan kriteria dari aspek personel dan administrasi AFC *Club Licensing*:

Tabel 4. 6 kriteria dari aspek personel dan administrasi AFC *Club Licensing*

No	Kriteria	Kategori Kriteria	Target
1	Sekretariat Klub	A	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap klub harus memiliki kantor untuk menjalankan administrasi

			<ul style="list-style-type: none"> Kantor harus memiliki telpon,faks,email
2	<i>General Manager</i>	A	<ul style="list-style-type: none"> Manajer yang berkompeten untuk menjalankan bisnis sehari-hari
3	<i>Finance Officer</i>	A	<ul style="list-style-type: none"> Berkompeten di bidang <i>finance</i>
4	<i>Security Officer</i>	A	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki sertifikat polisi atau petugas keamanan
5	<i>Media Officer</i>	A	<ul style="list-style-type: none"> Berkompeten di bidang jurnalistik
6	Dokter Tim	A	<ul style="list-style-type: none"> harus diakui oleh otoritas kesehatan nasional Terdaftar dengan anggota AFC
7	Fisioterapis	A	<ul style="list-style-type: none"> harus diakui oleh otoritas kesehatan nasional Terdaftar dengan anggota AFC
8	Pelatih Kepala	A	Pelatih harus memiliki lisensi A AFC <i>Coaching</i> atau setara
9	Asisten Pelatih	A	Asisten Pelatih minimal memiliki lisensi A AFC atau setara

10	Kepala pengembangan pemain muda	A	Memiliki lisensi A AFC atau setara
11	Pelatih tim muda	A	Memiliki lisensi B AFC atau setara
12	<i>Stewarding</i>	A	Klub harus menyediakan satuan pengamanan
13	Hak, Tugas, dan Tanggung Jawab yang jelas	A	12 komponen <i>staff</i> diatas harus memiliki hak,tugas, dan tanggung jawab yang jelas
14	Petugas Pengganti dan Perizinan dalam Semusim	A	Klub harus mengganti 12 komponen <i>staff</i> diatas jika terjadi kekosongan maksimal 60 hari setelah kekosongan
15	Petugas untuk melakukan perubahan	A	Perubahan lisensi <i>staff</i> harus diinformasikan maksimal 7 hari setelah perubahan lisensi
16	Penasehat Hukum	C	Memiliki standar kualifikasi penasehat hukum
17	Direktur Teknik Klub	C	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki lisensi A AFC • Memahami manajerial klub, dan pengembangan klub

18	Pelatih Kiper	C	Sesuai dengan standar AFC
19	Pelatih Fisik tim utama	C	Sesuai dengan standar AFC

d. Legal

Berikut merupakan kriteria aspek Legal dari AFC *Club Licensing*

Tabel 4. 7 kriteria aspek Legal dari AFC *Club Licensing*

No	Kriteria	Kategori Kriteria	Target
1	Membuat pernyataan terkait partisipasi pada kompetisi AFC	A	Mengakui keberadaan FIFA,AFC, dan federasi nasional
2	Dokumen Legal	A	<ul style="list-style-type: none"> • Nama • Memiliki alamat kantor • Formulir legal • Penandatanganan yang berwenang
3	Dokumen Kepemilikan dan Pengendalian Klub	A	Menguraikan struktur kepemilikan dan mekanisme kontrol klub sesuai standar
4	Kontrak dengan Pemain Profesional	A	<ul style="list-style-type: none"> • Klub harus memiliki kontrak tertulis dengan pemohon lisensi sesuai dengan ketentuan yang relevan tentang Peraturan FIFA untuk

			Status dan Transfer Pemain
5	Prosedur Disiplin dan Kode Etik Untuk Pemain Dan Pejabat klub	C	Menerapkan kode etik pemain dan pejabat klub sesuai arahan FIFA, AFC, dan asosiasi nasional

e. Finansial

Pada aspek finansial ini berisi mengenai:

1. Informasi mengenai riwayat keuangan klub dan kinerja keuangan klub
2. Informasi mengenai prospek keuangan masa depan klub

Berikut merupakan kriteria aspek Finansial dari AFC *Club Licensing*

Tabel 4. 8 kriteria aspek Finansial dari AFC *Club Licensing*

No	Kriteria	Kategori Kriteria	Target
1	Laporan keuangan yang teraudit	A	Dalam laporan keuangan terdapat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Neraca keuangan 2. Akun laba dan rugi 3. Pernyataan arus kas 4. Catatan 5. Tinjauan keuangan dari manajemen
2	Laporan keuangan interim	A	Laporan keuangan interim harus memenuhi

			pengungkapan minimum persyaratan dan prinsip akuntansi yang ditentukan oleh AFC
3	Bebas hutang transfer pemain	A	Klub tidak memiliki tunggakan hutang dari transfer pemain
4	Bebas hutang dari gaji anggota tim	A	Klub tidak memiliki tunggakan hutang dari anggota tim
5	Membuat pernyataan tertulis	A	Membuat surat pernyataan bebas hutang
6	Informasi Keuangan Masa Depan	A	Membuat informasi keuangan masa depan berdasarkan hasil sekarang
7	Petugas untuk pelaporan keuangan	B	Klub harus menginformasikan kepada AFC mengenai laporan keuangan
8	Petugas untuk <i>Update</i> Informasi Keuangan Masa Depan	B	Informasi keuangan masa depan yang diperbarui harus memenuhi minimum persyaratan pengungkapan yang ditetapkan oleh Panduan Lisensi AFC

Pada penelitian ini beberapa pihak menjadi *expert* dalam membobotkan perspektif, strategi objektif, dan KPI serta melakukan validasi terhadap hasil dari penelitian ini. Pihak *expert* dibagi menjadi dua yaitu pihak *expert* internal dan *expert* eksternal. Berikut merupakan *expert* dari penelitian ini:

a. *Expert* Internal

- Pemain sepakbola
- Mantan pemain sepakbola
- Staf kepelatihan
- Pemegang saham klub
- Jajaran manajemen klub

b. *Expert* Eksternal

- Wartawan
- Pengamat sepakbola

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk menuntun perusahaan untuk mencapai tujuannya, secara umum klub sepakbola di Indonesia memiliki visi dan misi sebagai pencapaian yang ingin dicapai perusahaan. Visi merupakan tujuan jangka panjang yang diinginkan demi perkembangan perusahaan sedangkan misi merupakan hal-hal yang dilakukan untuk mencapai visi. Visi dan misi yang dimiliki oleh klub sepakbola Indonesia secara umum adalah:

Visi dan Misi: “Menjadi klub yang berprestasi di dalam lapangan dan Memiliki Keuangan yang Sehat”

4.2 Pengolahan Data

Pada subbab ini akan dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan. Pengolahan tersebut berupa penyusunan strategi objektif, penyusunan peta strategi, penyusunan KPI, dan pembobotan KPI

4.2.1 Penyusunan Strategi Objektif

Strategi objektif merupakan bentuk usaha dari perusahaan untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Pada penelitian ini strategi objektif dari klub sepakbola di Indonesia didasarkan dari dua aspek yaitu berdasarkan *Business Model Canvas* yang telah didapat pada subbab sebelumnya dan standarisasi *AFC Club Licensing*. Setelah dilakukan pembagian strategi objektif berdasarkan dua hal tersebut kemudian digabungkan dan dijadikan dari strategi objektif bisnis klub Sepakbola di Indonesia secara generik. Strategi objektif tersebut dikelompokkan berdasarkan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan strategi objektif dari klub sepakbola di Indonesia

a. Berdasarkan *Business Model Canvas*

Tabel 4. 9 strategi objektif dari klub sepakbola di Indonesia berdasarkan *Business Model Canvas*

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif
Finansial	FA1	Finansial yang sehat
	FA2	Memperluas pendapatan eksternal
Pelanggan	PA1	Memuaskan pelanggan
	PA2	penambahan pelanggan
Proses Bisnis Internal	IA1	Meningkatkan prestasi

	IA2	Meningkatkan branding klub
	IA3	Penambahan unit bisnis
	IA4	Memperkuat tim
Pembelajaran dan Pertumbuhan	LA1	Pembinaan pemain muda
	LA2	Meningkatkan kualitas staf
	LA3	Interaksi dengan penggemar

b. Berdasarkan standarisasi AFC *Club Licensing*

Tabel 4. 10 Strategi objektif klub sepakbola di Indonesia berdasarkan standarisasi AFC *Club Licensing*

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif
Finansial	FB1	Finansial yang sehat
Pelanggan	PB1	Memuaskan pelanggan
Proses Bisnis Internal	IB1	Memiliki fasilitas yang sesuai standar
	IB2	Memiliki legalitas yang jelas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	LB1	Struktur Pengembangan Pemain yang Jelas
	LB2	Pembinaan Pemain Muda
	LB3	Interaksi dengan penggemar
	LB4	Membuat pemain nyaman di klub
	LB5	Memiliki staf yang lengkap

Berdasarkan dari kedua hal tersebut kemudian perspektif yang ada digabungkan sebagai strategi objektif dari bisnis klub sepakbola di Indonesia secara generik. Berikut merupakan tabel dari strategi objektif dari bisnis klub sepakbola di Indonesia:

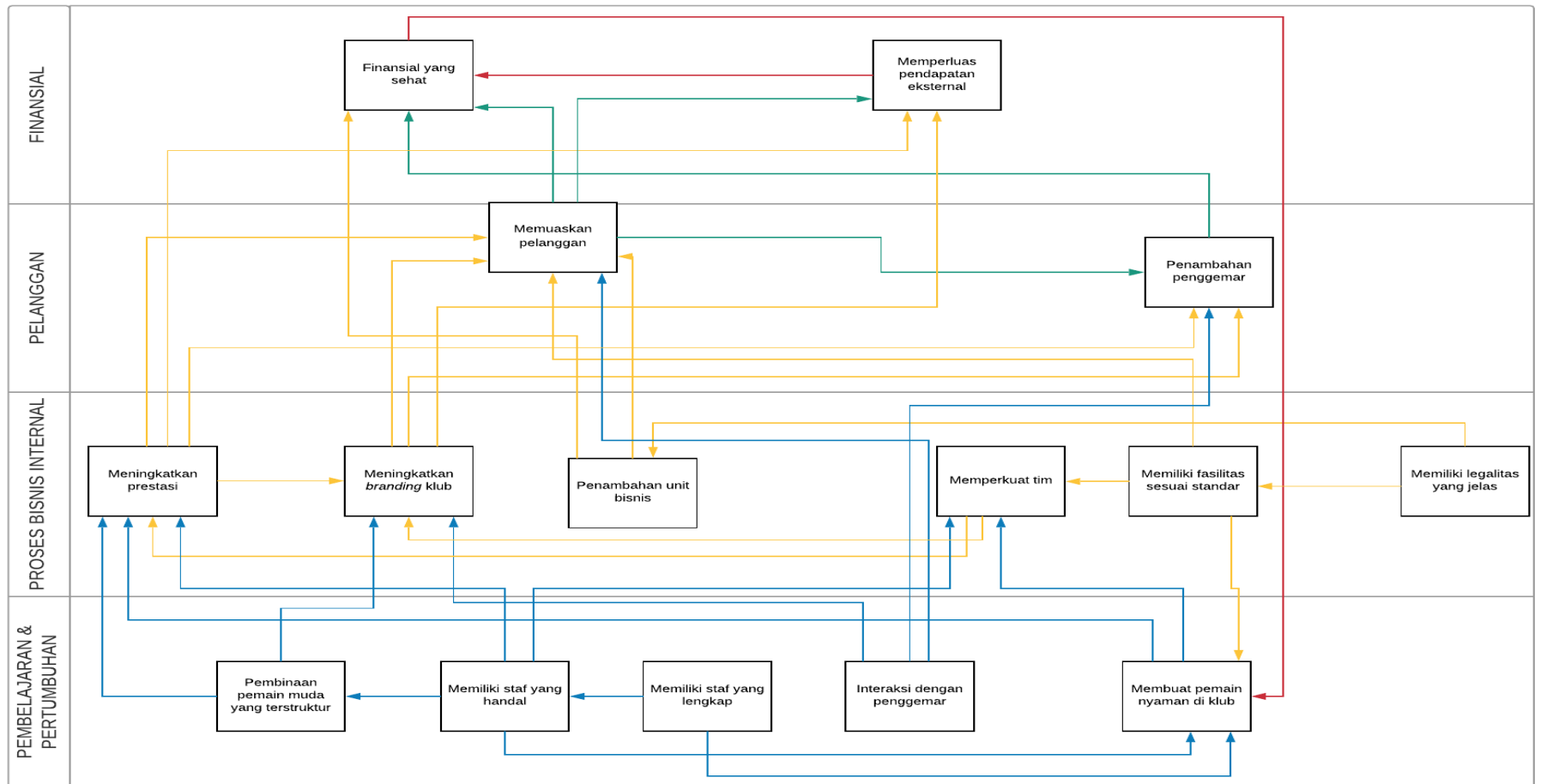
Tabel 4. 11 strategi objektif dari bisnis klub sepakbola di Indonesia

Perspektif	Kode SO (1)	Kode SO (2)	Kode SO baru	Strategi objektif
Finansial	FA1	FB1	F1	Finansial yang sehat
	FA2		F2	Memperluas pendapatan eksternal
Pelanggan	PA1	PB1	P1	Memuaskan pelanggan
	PA2		P2	penambahan penggemar
Proses Bisnis Internal	IA1		I1	Meningkatkan prestasi
	IA2		I2	Meningkatkan branding klub
	IA3		I3	Penambahan unit bisnis
	IA4		I4	Memperkuat tim
	IB1		I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar
	IB2		I6	Memiliki legalitas yang jelas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	LA1	LB1	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur
		LB2		
	LA2		L2	Memiliki staf yang handal
		LB5	L3	Memiliki staf yang lengkap
	LA3	LB3	L4	Interaksi dengan penggemar
		LB4	L5	Membuat pemain nyaman di klub

Pada tahap selanjutnya sasaran strategis ini akan menjadi inputan dalam penyusunan peta strategi. Peta strategi disusun berdasarkan empat perspektif BSC. Peta strategi ini digunakan untuk mengetahui keterkaitan sebabakibat dari setiap sasaran strategis dan menjadi dasar dalam penyusunan *key performance indicator* (KPI).

4.2.2 Penyusunan Peta Strategi

Peta strategi merupakan sebuah peta yang menggambarkan sasaran strategi dan hubungan keterkaitan sebab-akibatnya dari sebuah perusahaan. Dalam hubungan sebab-akibat tersebut menunjukkan bahwa pencapaian dari sebuah sasaran strategi akan dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis yang lain. Penyusunan peta strategi dapat memudahkan suatu organisasi/perusahaan dalam mengatur kinerjanya agar dapat sesuai dengan peta strategi yang telah dibuat. Peta strategi yang telah disusun adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Peta Strategi klub sepakbola di Indonesia

4.2.3 Penyusunan *Key Performance Indicator*

Setelah perancangan peta strategi, tahapan selanjutnya adalah penentuan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan suatu alat untuk dapat menghitung ketercapaian dari tiap strategi objektif yang ada. Dengan adanya KPI, perusahaan dapat mengetahui tingkat ketercapaian kinerjanya sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan kedepannya. KPI merupakan hal yang sangat penting dalam suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan. KPI yang dibuat harus sesuai dengan proses bisnis yang dimiliki oleh perusahaan.

Di dalam *framework* BSC, terdapat empat buah perspektif dimana tiap perspektif yang ada memiliki beberapa strategi objektif. Tiap-tiap strategi objektif memiliki setidaknya satu buah KPI yang relevan sehingga ketercapaian kinerja dari perusahaan dapat terukur dengan baik. Dengan dibentuknya KPI yang sesuai dengan strategi objektif, diharapkan perusahaan dapat mengetahui kondisi pencapaian kinerjanya dalam kondisi nyata.

Dalam perancangan KPI tentunya diikuti oleh tahap penentuan target dari masing-masing KPI. Dalam penentuan target mengikuti metode SMART. SMART merupakan singkatan dari:

1. *Specific*, target harus bersifat spesifik, detail, dan terfokus.
2. *Measureable*, target dapat diukur.
3. *Achievable*, target yang ditetapkan merupakan hal yang realistis dan dapat dicapai dengan nilai atau hasil peningkatan.
4. *Relevant*, target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang relevan dan berkaitan dengan tugas pokok.
5. *Time-bound*, target yang disusun memiliki target waktu yang jelas dalam pencapaiannya.

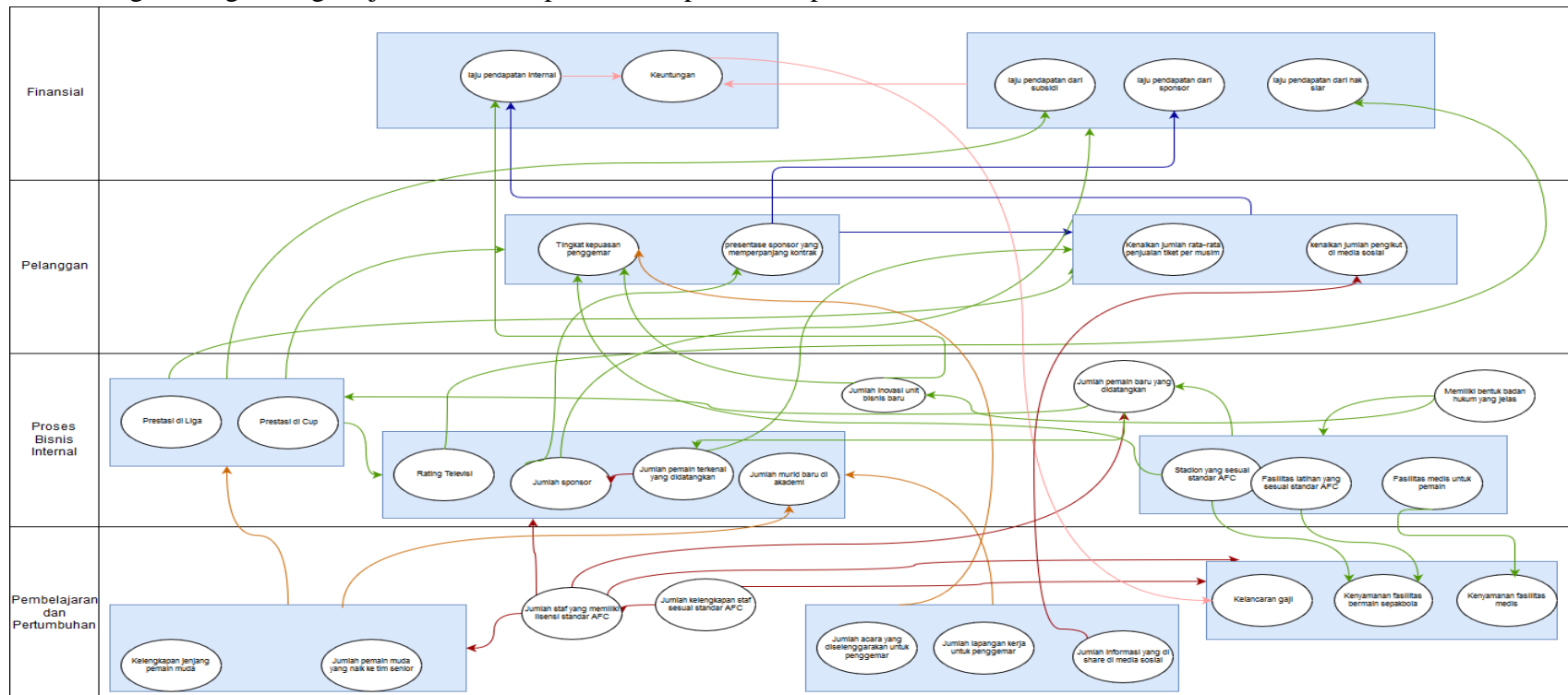
Berikut merupakan tabel KPI dari bisnis sepakbola di Indonesia yang dapat dilihat pada tabel 4. :

Tabel 4. 12 tabel KPI dari bisnis sepakbola di Indonesia

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif	Kode KPI	KPI	Satuan	Target
Finansial	F1	Finansial yang sehat	F1.1	Laju pertumbuhan pendapatan internal	%	Menyesuaikan masing-masing klub
			F1.2	Keuntungan	%	
	F2	Memperluas pendapatan eksternal	F2.1	laju pendapatan dari subsidi	%	
			F2.2	laju pendapatan dari sponsor	%	
			F2.3	laju pendapatan dari hak siar	%	
Pelanggan	P1	Memuaskan pelanggan	P1.1	Tingkat kepuasan penggemar	indeks	4
			P1.2	Jumlah sponsor yang memperpanjang kontrak	%	100
	P2	penambahan penggemar	P2.1	Kenaikan jumlah rata-rata penjualan tiket per musim	%	Menyesuaikan masing-masing klub
				Jumlah pengikut di media sosial	satuan	1000
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan prestasi	I1.1	Prestasi di Liga	satuan	Menyesuaikan kasta klub
			I1.2	Prestasi di <i>Cup</i>	satuan	128
	I2	Meningkatkan branding klub	I2.1	Rating Televisi	%	10
			I2.2	Jumlah sponsor	satuan	10
			I2.3	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki	satuan	Menyesuaikan masing-masing klub
			I2.4	Jumlah murid baru di akademi	satuan	100

	I3	Penambahan unit bisnis	I3.1	Jumlah inovasi unit bisnis baru	satuan	1
	I4	Memperkuat tim	I4.1	Jumlah pemain baru yang didatangkan	satuan	Menyesuaikan masing-masing klub
	I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar	I5.1	Stadion yang sesuai standar AFC	0/1	1
			I5.2	Fasilitas latihan yang sesuai standar AFC	0/1	1
			I5.3	Fasilitas medis untuk pemain	0/1	1
	I6	Memiliki legalitas yang jelas	I6.1	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas	0/1	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur	L1.1	Kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda	%	100
			L1.2	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior	satuan	5
	L2	Memiliki staf yang handal	L2.1	Prosentase staf yang memiliki lisensi standar AFC	%	100
	L3	Memiliki staf yang lengkap	L3.1	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC	satuan	12
	L4	Interaksi dengan penggemar	L4.1	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar	satuan	3
			L4.2	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar	%	5
			L4.3	Jumlah informasi yang di share	jumlah	100
	L5	Membuat pemain nyaman di klub	L5.1	Kelancaran gaji	%	100
			L5.2	Kenyamanan fasilitas bermain sepakbola	indeks	4
			L5.3	Kenyamanan fasilitas medis	indeks	4

Selanjutnya pada tahap ini dilakukan verifikasi untuk menunjukkan adanya hubungan antar strategi objektif yang sebelumnya telah digambarkan dengan peta strategi. Verifikasi dilakukan dengan membuat peta KPI yang menggambarkan adanya hubungan antar KPI dari masing-masing strategi objektif. Berikut peta KPI dapat dilihat pada Gambar 4.3



Gambar 4. 3 Peta KPI bisnis klub sepakbola di Indonesia

Pada gambar peta KPI diatas diketahui hubungan sebab akibat yang menunjukkan bahwa satu KPI memengaruhi pencapaian KPI lainnya. Sebagai contoh pada gambar 4.3 KPI keuntungan dipengaruhi oleh KPI yang ada dalam strategi objektif memperluas eksternal yaitu laju pendapatan melalui subsidi, laju pendapatan melalui sponsor, dan laju pendapatan melalui hak siar serta laju pendapatan internal

4.2.4 Perancangan KPI *Properties*

Setelah seluruh strategi objektif dan KPI telah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan perancangan KPI *properties*. KPI *properties* merupakan penjelasan mendetail mengenai masing-masing KPI. Tujuannya adalah agar definisi, target beserta para pemilik KPI lebih dipahami oleh masing-masing pihak yang terdapat pada perusahaan. Berikut merupakan KPI *properties* yang dimiliki oleh bisnis sepakbola di Indonesia

Tabel 4. 13 KPI *properties* bisnis sepakbola di Indonesia

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Finansial	F1	Finansial yang sehat	F1.1	Laju pertumbuhan pendapatan internal	%	Higher Better	Pendapatan internal tahun x/Pendapatan internal tahun (x-1)	Menyesuaikan masing-masing klub	Presentase laju pendapatan internal klub	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Keuangan	Divisi Keuangan
			F1.2	Keuntungan	%	Higher is	Pemasukan/Pengeluaran		Presentase keuntungan dari klub	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Keuangan	Divisi Keuangan

						<i>Better</i>									
	F2	Memperluas pendapatan eksternal	F2 .1	laju pendapatan dari subsidi	%	<i>Higher is Better</i>	Pendapatan dari subsidi tahun x/Pendapatan dari subsidi tahun (x-1)		Presentase laju pendapatan klub dari subsidi liga	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Keuangan	Divisi Keuangan	
F2 .2			laju pendapatan dari sponsor	%	<i>Higher is Better</i>	Pendapatan dari sponsor tahun x/Pendapatan sponsor tahun (x-1)		Presentase laju pendapatan klub dari kerjasama dengan sponsor	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Keuangan	Divisi Keuangan		
F2 .3			laju pendapatan dari hak siar	%	<i>Higher is Better</i>	Pendapatan hak siar tahun x/Pendapatan hak siar tahun (x-1)		Presentase laju pendapatan klub dari hak siar televisi	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Keuangan	Divisi Keuangan		
Pelanggan	P1	Memuaskan pelanggan	P1 .1	Tingkat kepuasan penggemar	indeks	<i>Higher is Better</i>	Indeks Kepuasan	4	Indeks kepuasan pelanggan terhadap layanan dari klub secara keseluruhan	1 tahun	1 tahun	Divisi pengembangan bisnis	Laporan tahunan perusahaan	Tim Sepakbola	
			P1 .2	presentase sponsor yang memperpanjang kontrak	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah sponsor yang memperpanjang kontrak/Jumlah sponsor	100	Presentase jumlah sponsor yang memperpanjang kontrak di tahun berikutnya	1 tahun	1 tahun	Divisi pengembangan bisnis	Laporan tahunan perusahaan	Divisi pengembangan bisnis	
	P2	penambahan penggemar	P2 .1	Kenaikan jumlah rata-rata penjualan tiket per musim	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah penjualan tiket tahun x/Jumlah penjualan tiket tahun (x-1)	Menyesuaikan masing-masing klub	Presentase kenaikan penjualan tiket	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan Pertandingan	Divisi pengembangan bisnis	
				Kenaikan jumlah pengikut di media sosial	satuan	<i>Higher is Better</i>	Jumlah pengikut bulan x - jumlah pengikut di bulan (x-1)	10000	Kenaikan jumlah pengikut di media sosial tiap bulannya	1 bulan	3 bulan	Divisi Media	Pengamatan media sosial	Divisi Media	

Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan prestasi	I1.1	Prestasi di Liga	sa tu a n	<i>Low er is Bett er</i>	Hasil peringkat akhir di Liga	Menyesua ikan kasta klub	Hasil peringkat di akhir kompetisi liga	1 tahun	1 tahu n	Tim Pelatih	Hasil Kompet isi	Tim Pelatih
			I1.2	Prestasi di <i>Cup</i>	sa tu a n	<i>Low er is Bett er</i>	Hasil pencapaian di Cup	128	Hasil pencapaian di kompetisi Cup	1 tahun	1 tahu n	Tim Pelatih	Hasil Kompet isi	Tim Pelatih
	I2	Meningkatkan branding klub	I2.1	Rating Televisi	%	<i>Hig her is Bett er</i>	Rating televisi pertandingan/Rating keseluruhan televisi	10	Rating sebuah pertandingan terhadap rating keseluruhan penayangan televisi pada jam pertandingan	1 mingg u	1 tahu n	Stasiun televisi	Hasil laporan stasiun televisi	Divisi pengem bangan bisnis
			I2.2	Jumlah sponsor	sa tu a n	<i>Hig her is Bett er</i>	Jumlah sponsor yang dimiliki	10	Jumlah sponsor yang kerjasama dengan klub	1 tahun	1 tahu n	Divisi pengem bangan bisnis	Laporan tahunan perusah aan	Divisi pengem bangan bisnis
			I2.3	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki	sa tu a n	<i>Hig her is Bett er</i>	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki	Menyesua ikan masing- masing klub	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki klub	1 tahun	1 tahu n	Tim Pelatih	Hasil evaluasi tim	Tim Pelatih
			I2.4	Jumlah murid baru di akademi	sa tu a n	<i>Hig her is Bett er</i>	Jumlah murid baru di akademi	100	Jumlah murid baru yang mendaftar di akademi klub	1 tahun	1 tahu n	Divisi pemain muda	Laporan tahunan perusah aan	Divisi Pemain Muda
	I3	Penambah an unit bisnis	I3.1	Jumlah inovasi unit bisnis baru	sa tu a n	<i>Hig her is Bett er</i>	Jumlah inovasi unit bisnis baru	1	Jumlah inovasi unit bisnis baru dari klub	1 tahun	1 tahu n	Divisi pengem bangan Bisnis	Laporan tahunan perusah aan	Divisi pengem bangan bisnis

	I4	Memperkuat tim	I4.1	Jumlah pemain baru yang didatangkan	satuan	Higher is Better	Jumlah pemain baru yang didatangkan	Menyesuaikan masing-masing klub	Jumlah pemain baru yang didatangkan oleh klub	6 bulan	6 bulan	Tim Pelatih	Hasil evaluasi tim	tim pelatih
	I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar	I5.1	Stadion yang sesuai standar AFC	0/1	Higher is Better	Stadion sesuai standar AFC (ya atau tidak)	1	Kesesuaian stadion terhadap standar AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
			I5.2	Fasilitas latihan yang sesuai standar AFC	0/1	Higher is Better	Fasilitas latihan sesuai standar AFC (ya atau tidak)	1	Kesesuaian fasilitas latihan terhadap standar AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
			I5.3	Fasilitas medis untuk pemain	0/1	Higher is Better	Fasilitas medis sesuai standar AFC (ya atau tidak)	1	Kesesuaian fasilitas medis terhadap standar AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
	I6	Memiliki legalitas yang jelas	I6.1	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas	0/1	Higher is Better	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas (ya atau tidak)	1	Kesesuaian badan hukum klub dengan aturan yang berlaku	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur	L1.1	Kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda	%	Higher is Better	Presentase jenjang pembinaan pemain muda yang dimiliki/Standar jenjang pembinaan pemain muda	100	Presentase jenjang pembinaan pemain muda yang dimiliki klub dengan standar jenjang pembinaan pemain muda menurut AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	Divisi Pemain Muda
			L1.2	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior	satuan	Higher is Better	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior	5	Jumlah pemain kelompok usia dini yang naik ke tim senior	1 tahun	1 tahun	Tim Pelatih	Performansi pemain muda	Tim Pelatih

L2	Memiliki staf yang handal	L2 .1	Presentase staf yang memiliki lisensi standar AFC	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah staf yang memiliki lisensi AFC/ Jumlah staf yang dimiliki	100	Jumlah staf yang dimiliki klub yang memiliki standar AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
L3	Memiliki staf yang lengkap	L3 .1	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC	satuan	<i>Higher is Better</i>	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC	12	Jumlah kelengkapan komponen staf klub berdasarkan standar AFC	1 tahun	1 tahun	Instruktur AFC	Sertifikasi AFC	manajer umum
L4	Interaksi dengan penggemar	L4 .1	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar	satuan	<i>Higher is Better</i>	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar	3	Jumlah acara untuk penggemar yang diselenggarakan oleh klub	1 tahun	1 tahun	Divisi pengembangan bisnis	Laporan tahunan perusahaan	Divisi pengembangan bisnis
		L4 .2	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar/Jumlah lapangan kerja	5	Presentase lapangan kerja dari klub yang disediakan untuk penggemar	1 tahun	1 tahun	Divisi pengembangan bisnis	Laporan tahunan perusahaan	Divisi pengembangan bisnis
		L4 .3	Jumlah informasi yang di <i>share</i> di media sosial	jumlah	<i>Higher is Better</i>	Jumlah informasi yang di <i>share</i> di media sosial setiap bulan	100	Keaktifan klub dalam memberi informasi di media sosial	1 bulan	3 bulan	Divisi Media	Pengamatan media sosial	Tim Media
L5	Membuat pemain nyaman di klub	L5 .1	Kelancaran gaji	%	<i>Higher is Better</i>	Gaji yang tepat waktu/ Gaji yang dibayarkan	100	Presentase gaji yang dibayarkan tepat waktu oleh klub	1 tahun	1 tahun	Divisi Keuangan	Laporan tahunan perusahaan	Divisi Keuangan
		L5 .2	Kenyamanan fasilitas bermain sepakbola	indeks	<i>Higher is Better</i>	Indeks kenyamanan fasilitas bermain sepakbola	4	Tingkat kenyamanan pemain dalam bermain sepakbola di klub	1 tahun	1 tahun	Manajer umum	Kuesioner	Tim Sepakbola

			L5 .3	Kenyamanan fasilitas medis	in d e k s	<i>Hig her is Bett er</i>	Indeks kenyamanan fasilitas medis	4	Tingkat kenyamanan pemain terhadap fasilitas medis klub	1 tahun	1 tahun	Manajer umum	Kuesion er	Tim Sepakb ola
--	--	--	----------	-------------------------------	------------------------	---	--------------------------------------	---	--	------------	------------	-----------------	---------------	----------------------

4.2.5 Pembobotan KPI

Setelah dilakukan penyusunan KPI dan untuk mengetahui kontribusi dari setiap strategi objektif dan KPI dari terhadap pencapaian kinerja perusahaan, maka kemudian dilakukan pembobotan pada perspektif, strategi objektif, dan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap strategi objektif maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) dengan menggunakan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan *expert judgment* yang merupakan pihak-pihak yang bekerja di bidang sepakbola dan memahami mengenai bisnis sepakbola di Indonesia. Berikut merupakan responden yang melakukan pembobotan pada penelitian ini:

1. Alfyna Taswirul (Jajaran manajemen Madura United FC)
2. Adipurno Widi Putranto (Periset di KATADATA, pengamat sepakbola melalui akun *twitter* dan *instagram* @analisiscetek)
3. Fachmy Adlan (Pemilik salah satu klub anggota kompetisi internal Persebaya, Al-Rayyan)
4. Ferril Raymond Hattu (Mantan pemain Petrokimia Gresik dan Kapten tim nasional Indonesia di SEA GAMES 1991)
5. Kiagus Salvin Oemar (Mantan pemain Persib Bandung U-17)
6. Choesnoel Farid (Mantan Direktur Keuangan dan Manajer Persebaya Surabaya)
7. Haruna Soemitro (Manajer Madura United FC)
8. Angga Febryanto Putra (Pemain PS TIRA Bantul)
9. Sandy Firdaus (Wartawan kumparan.com bagian sepakbola, mantan wartawan panditfootball.com)
10. Mustaqim (Asisten Pelatih Persija Jakarta)

Setiap responden dianggap memiliki bobot yang sama. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan yang sudah dijelaskan di bab tinjauan pustaka.

Semakin tinggi prioritas suatu strategi objektif ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan berpasangan antar strategi objektif dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka perbandingan hasil antar elemen semakin sesuai dan konsisten

Pembobotan yang pertama dilakukan adalah pembobotan terhadap perspektif yang ada pada BSC. Dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,00715 ,perspektif finansial memiliki bobot sebesar 0,438 , perspektif pelanggan memiliki bobot sebesar 0,231 , perspektif proses bisnis internal memiliki bobot sebesar 0,197, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot sebesar 0,134. Berikut merupakan grafik pembobotan antar perspektif



Gambar 4. 4 grafik pembobotan antar perspektif

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot masing-masing strategi objektif pada masing-masing perspektif. Selanjutnya pada hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk setiap strategi objektif. Pada strategi objektif yang ada dalam perspektif finansial, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0, strategi objektif finansial yang sehat memiliki bobot sebesar 0,63 dan strategi objektif memperluas pendapatan eksternal memiliki bobot sebesar 0,37. Berikut merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif finansial



Gambar 4. 5 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif finansial

Pada strategi objektif yang ada dalam perspektif pelanggan, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0, strategi objektif memuaskan pelanggan memiliki bobot sebesar 0,451 dan strategi objektif penambahan penggemar memiliki bobot sebesar 0,549. Berikut merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pelanggan



Gambar 4. 6 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pelanggan

Pada strategi objektif yang ada dalam perspektif proses bisnis internal, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,03 , strategi objektif meningkatkan prestasi memiliki bobot sebesar 0,339 , strategi objektif meningkatkan *branding* klub memiliki bobot sebesar 0,154, strategi objektif penambahan unit bisnis baru memiliki bobot sebesar 0,095, strategi objektif memperkuat tim memiliki bobot sebesar 0,22 , strategi objektif memiliki fasilitas pemain sesuai standar memiliki bobot sebesar 0,136 dan strategi objektif memiliki legalitas yang jelas memiliki bobot sebesar 0,056. Berikut merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif proses bisnis internal



Gambar 4. 7 grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif proses bisnis internal

Pada strategi objektif yang ada dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,02 , strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur memiliki bobot sebesar 0,295 , strategi

objektif memiliki staf yang handal memiliki bobot sebesar 0,154, strategi objektif memiliki staf yang lengkap memiliki bobot sebesar 0,107, strategi objektif memperkuat tim memiliki bobot sebesar 0,22 , strategi objektif interaksi dengan penggemar memiliki bobot sebesar 0,101 dan strategi objektif membuat pemain nyaman di klub memiliki bobot sebesar 0,323. Berikut merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Gambar 4. 8 merupakan grafik pembobotan pada strategi objektif pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Setelah didapat bobot untuk masing-masing strategi objektif pada masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot pada setiap KPI pada masing-masing perspektif. Kemudian pada hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk masing-masing KPI. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada sasaran strategis yang memiliki lebih dari 1 KPI. Pada KPI pada perspektif finansial dengan strategi objektif finansial yang sehat memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0, indikator laju pendapatan internal memiliki bobot sebesar 0,404 dan indikator keuntungan memiliki bobot sebesar 0,596. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif finansial yang sehat



Gambar 4. 9 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif finansial yang sehat

Pada KPI pada perspektif finansial dengan strategi objektif memperluas pendapatan eksternal memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,05 , indikator laju pendapatan dari subsidi memiliki bobot sebesar 0,142, indikator laju pendapatan dari sponsor memiliki bobot sebesar 0,63 dan indikator laju pendapatan dari sponsor memiliki bobot sebesar 0,228. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memperluas pendapatan eksternal



Gambar 4. 10 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memperluas pendapatan eksternal

Pada KPI pada perspektif pelanggan dengan strategi objektif memuaskan penggemar memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0, indikator tingkat kepuasan penggemar memiliki bobot sebesar 0,443, indikator presentase sponsor yang memperpanjang kontrak sebesar 0,557. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memuaskan penggemar



Gambar 4. 11 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memuaskan penggemar

Pada KPI pada perspektif pelanggan dengan strategi objektif penambahan penggemar memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0, indikator kenaikan rata-rata jumlah penjualan tiket per musim memiliki bobot sebesar 0,798, indikator kenaikan

jumlah pengikut di media sosial sebesar 0,202. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif penambahan penggemar



Gambar 4. 12 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif penambahan penggemar

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal dengan strategi objektif meningkatkan prestasi memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0, indikator prestasi di liga memiliki bobot sebesar 0,83, indikator prestasi di *cup* sebesar 0,202. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan prestasi



Gambar 4. 13 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan prestasi

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal dengan strategi objektif meningkatkan *branding* klub memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,02 , indikator *rating* televisi memiliki bobot sebesar 0,142, indikator jumlah sponsor memiliki bobot sebesar 0,417, indikator jumlah pemain terkenal yang dimiliki memiliki bobot sebesar 0,273, dan indikator jumlah murid baru di akademi memiliki bobot sebesar 0,168. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan *branding* klub



Gambar 4. 14 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif meningkatkan branding klub

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal dengan strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,07, indikator stadion yang sesuai standar AFC memiliki bobot sebesar 0,583 , indikator fasilitas latihan sesuai standar AFC memiliki bobot sebesar 0,252, dan indikator fasilitas medis untuk pemain memiliki bobot sebesar 0,165. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar



Gambar 4. 15 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0 , Indikator kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda memiliki bobot sebesar 0,385 , indikator jumlah pemain muda yang naik ke tim senior memiliki bobot sebesar 0,615. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur



Gambar 4. 16 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan strategi objektif interaksi dengan penggemar memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,00176 , Indikator jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar memiliki bobot sebesar 0,393 , indikator jumlah lapangan kerja untuk penggemar memiliki bobot sebesar 0,361 , dan indikator jumlah informasi yang di share di media sosial memiliki bobot sebesar 0,246. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif interaksi dengan penggemar



Gambar 4. 17 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif interaksi dengan penggemar

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan strategi objektif membuat pemain nyaman di klub memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,08 , Indikator kelancaran gaji memiliki bobot sebesar 0,624, indikator kenyamanan fasilitas bermain sepakbola memiliki bobot sebesar 0,256 , dan kenyamanan fasilitas medis memiliki bobot sebesar 0,121. Berikut merupakan grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif membuat pemain nyaman di klub



Gambar 4. 18 grafik pembobotan pada KPI dari strategi objektif membuat pemain nyaman di klub

Setelah itu dilakukan rekap dari hasil pembobotan keseluruhan. Bobot lokal belum mencerminkan bobot sebenarnya dari KPI tersebut. Oleh karena itu bobot lokal harus dikalikan bobot perspektif dan bobot strategi objektif untuk

mendapatkan bobot global dari KPI. Berikut merupakan bobot perspektif, bobot strategi objektif, bobot KPI dan bobot global dari setiap KPI

Tabel 4. 14 Hasil Pemobotan Perspektif

No	Perspektif	Bobot
1	Finansial	0.438
2	Pelanggan	0.231
3	Proses Bisnis Internal	0.197
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.134

Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan Strategi Objektif

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif	Bobot
Finansial	F1	Finansial yang sehat	0.63
	F2	Memperluas pendapatan eksternal	0.37
Pelanggan	P1	Memuaskan penggemar	0.451
	P2	penambahan penggemar	0.549
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan prestasi	0,339
	I2	Meningkatkan branding klub	0.154
	I3	Penambahan unit bisnis	0.095
	I4	Memperkuat tim	0.22
	I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar	0.136
	I6	Memiliki legalitas yang jelas	0.056
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur	0.295
	L2	Memiliki staf yang handal	0.174
	L3	Memiliki staf yang lengkap	0.107
	L4	Interaksi dengan penggemar	0.101
	L5	Membuat pemain nyaman di klub	0.323

Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan KPI

Perspektif	Kode KPI	KPI	Bobot
Finansial	F1.1	Laju pertumbuhan pendapatan internal	0.404
	F1.2	Keuntungan	0.596
	F2.1	laju pendapatan dari subsidi	0.142

	F2.2	laju pendapatan dari sponsor	0.63
	F2.3	laju pendapatan dari hak siar	0.228
Pelanggan	P1.1	Tingkat kepuasan penggemar	0.443
	P1.2	presentase sponsor yang memperpanjang kontrak	0.557
	P2.1	Kenaikan jumlah rata-rata penjualan tiket per musim	0.798
		Kenaikan jumlah pengikut di media sosial	0.202
Proses Bisnis Internal	I1.1	Prestasi di Liga	0.83
	I1.2	Prestasi di <i>Cup</i>	0.17
	I2.1	Rating Televisi	0.142
	I2.2	Jumlah sponsor	0.417
	I2.3	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki	0.273
	I2.4	Jumlah murid baru di akademi	0.168
	I3.1	Jumlah inovasi unit bisnis baru	1
	I4.1	Jumlah pemain baru yang didatangkan	1
	I5.1	Stadion yang sesuai standar AFC	0.583
	I5.2	Fasilitas latihan yang sesuai standar AFC	0.252
	I5.3	Fasilitas medis untuk pemain	0.165
	I6.1	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1.1	Kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda	0.385
	L1.2	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior	0.615
	L2.1	Presentase staf yang memiliki lisensi standar AFC	1
	L3.1	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC	1

	L4.1	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar	0.393
	L4.2	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar	0.361
	L4.3	Jumlah informasi yang di <i>share</i> di media sosial	0.246
	L5.1	Kelancaran gaji	0.624
	L5.2	Kenyamanan fasilitas bermain sepakbola	0.256
	L5.3	Kenyamanan fasilitas medis	0.121

Tabel 4. 17 Hasil Bobot Global KPI

Perspektif	Kode KPI	KPI	Bobot Global
Finansial	F1.1	Laju pertumbuhan pendapatan internal	0.11147976
	F1.2	Keuntungan	0.16446024
	F2.1	laju pendapatan dari subsidi	0.02301252
	F2.2	laju pendapatan dari sponsor	0.1020978
	F2.3	laju pendapatan dari hak siar	0.03694968
Pelanggan	P1.1	Tingkat kepuasan penggemar	0.04615218
	P1.2	presentase sponsor yang memperpanjang kontrak	0.05802882
	P2.1	Kenaikan jumlah rata-rata penjualan tiket per musim	0.10120156
		Kenaikan jumlah pengikut di media sosial	0.02561744
Proses Bisnis Internal	I1.1	Prestasi di Liga	0.05542989
	I1.2	Prestasi di <i>Cup</i>	0.01135311
	I2.1	Rating Televisi	0.004308
	I2.2	Jumlah sponsor	0.01265095
	I2.3	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki	0.00828227
	I2.4	Jumlah murid baru di akademi	0.00509678
	I3.1	Jumlah inovasi unit bisnis baru	0.018715
	I4.1	Jumlah pemain baru yang didatangkan	0.04334
	I5.1	Stadion yang sesuai standar AFC	0.01561974

	I5.2	Fasilitas latihan yang sesuai standar AFC	0.00675158
	I5.3	Fasilitas medis untuk pemain	0.00442068
	I6.1	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas	0.011032
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1.1	Kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda	0.01521905
	L1.2	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior	0.02431095
	L2.1	Presentase staf yang memiliki lisensi standar AFC	0.023316
	L3.1	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC	0.014338
	L4.1	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar	0.00531886
	L4.2	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar	0.00488577
	L4.3	Jumlah informasi yang di <i>share</i> di media sosial	0.00332936
	L5.1	Kelancaran gaji	0.02700797
	L5.2	Kenyamanan fasilitas bermain sepakbola	0.01108019
	L5.3	Kenyamanan fasilitas medis	0.00523712

4.2.6 Validasi Strategi Objektif dan KPI

Setelah seluruh perancangan serta pembobotan dari strategi objektif dan KPI, dilakukan proses validasi dengan pihak *expert* untuk mengetahui kesesuaian dari kedua hal tersebut dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Proses validasi dilakukan dengan melakukan diskusi dengan pihak *expert*. Hasil dari proses validasi yang telah dilakukan adalah, seluruh perancangan serta bobot dari strategi objektif dan KPI dinyatakan valid.

BAB 5

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis dari tahap-tahap perancangan pengukuran kinerja pada bisnis klub sepakbola di Indonesia. Hasil dari perancangan tersebut akan dibahas lebih detail pada bab ini

5.1 Analisis Strategi Objektif

Strategi objektif pada bisnis klub sepakbola di Indonesia disusun berdasarkan dua hal yaitu *business model canvas* dari bisnis klub sepakbola di Indonesia dan standarisasi AFC *Club Licensing*. Proses penyusunan juga melihat kondisi eksisting keadaan dari klub sepakbola di Indonesia. Selain itu juga melihat visi dan misi klub sepakbola di era industri sepakbola secara umum yaitu berprestasi di dalam lapangan dan memiliki keuangan yang sehat. Berdasarkan hal-hal tersebut didapatkan 15 strategi objektif yang terdiri dari 2 strategi objektif perspektif finansial, 2 strategi objektif perspektif pelanggan, 6 strategi objektif perspektif proses bisnis internal dan 5 strategi objektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada strategi objektif perspektif pelanggan, strategi objektif yang disusun adalah finansial yang sehat dan memperluas pendapatan eksternal. Pada peta strategi perspektif finansial berada di posisi paling atas karena pada dasarnya sepakbola dijadikan sebuah bisnis bertujuan untuk meraih keuntungan. Sehingga segala kegiatan proses bisnis yang dilaksanakan oleh klub akan berdampak kepada perspektif finansial tersebut. Strategi objektif finansial yang sehat akan mencakup bagaimana sebuah klub dapat mengetahui laju pendapatan klub internal melalui sumber-sumber yang ada di dalam klub seperti penjualan tiket, penjualan *merchandise*, penjualan melalui unit bisnis lain, dll. Selain itu finansial yang sehat juga mencakup presentase dari keuntungan karena bisnis sepakbola pada dasarnya adalah meraih keuntungan disamping mengejar prestasi. Sedangkan strategi objektif memperluas pendapatan eksternal bertujuan untuk meraih keuntungan karena pendapatan

internal saja tidak cukup. Sumber pendapatan eksternal bisa berasal dari subsidi liga, kerjasama *sponsorship* dan hak siar televisi

Perspektif selanjutnya yang berada di bawah perspektif finansial adalah perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan salah satu yang paling penting dan sangat berpengaruh terhadap perspektif finansial. Pelanggan merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan proses bisnis. Apalagi dalam sepakbola pelanggan atau yang biasa disebut dengan penggemar memiliki pengaruh yang besar terhadap kelancaran finansial ataupun kelancaran proses bisnis. Pelanggan dalam klub sepakbola juga tidak hanya penggemar saja, melainkan juga ada sponsor. Untuk tercapainya kelancaran finansial dan kelancaran proses bisnis sebuah klub sepakbola harus memuaskan para pelanggannya baik penggemar maupun sponsor. Dengan tingkat kepuasan penggemar yang tinggi akan membuat penggemar semakin loyal kepada klub. Tingkat kepuasan sponsor juga dibuktikan dengan perpanjangan kontrak kerjasama antara klub dengan sponsor tersebut. Selain memuaskan pelanggan strategi objektif pada perspektif pelanggan adalah penambahan pelanggan. Penambahan pelanggan akan membuat finansial klub semakin lancar. Penambahan penggemar dilihat dari kenaikan jumlah penjualan tiket dan kenaikan jumlah pengikut di media sosial

Perspektif selanjutnya yang berada di bawah perspektif pelanggan adalah perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini mencakup bagaimana proses bisnis dari sebuah klub sepakbola untuk memuaskan pelanggan dan untuk mendapat keuntungan finansial. Pada perspektif ini terdapat enam strategi objektif yang dapat berpengaruh satu sama lainnya. Meningkatkan prestasi merupakan strategi objektif utama dari perspektif ini karena pertandingan sepakbola merupakan proses bisnis utama dari sebuah klub sepakbola dan peningkatan prestasi akan membuat pelanggan semakin loyal dan akan memperkuat finansial. Strategi objektif berikutnya adalah meningkatkan *branding* klub. Dengan meningkatnya *branding* dari sebuah klub maka akan membuat pelanggan semakin bertambah dan finansial akan semakin kuat. Strategi objektif berikutnya adalah menambah unit bisnis baru yang dapat memperkuat pertumbuhan pendapatan internal. Strategi objektif berikutnya

adalah memperkuat tim dengan mendatangkan pemain baru untuk meningkatkan prestasi dan meningkatkan *branding* klub. Dalam proses bisnis internal juga sebuah klub harus memiliki fasilitas yang sesuai standar dan badan hukum yang jelas agar sesuai dengan standar AFC dan dapat meningkatkan perspektif proses bisnis internal sendiri

Perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berada di posisi paling bawah pada peta strategi perusahaan. Namun pada proses berjalannya sebuah perusahaan, perspektif ini merupakan pondasi utama yang akan sangat berpengaruh dalam upaya pemenuhan ketiga perspektif yang ada di atasnya. Pada bisnis klub sepakbola di Indonesia terdapat lima strategi objektif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana masing-masing dapat saling memengaruhi. Pada strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur, memiliki staf yang handal, dan memiliki staf yang lengkap akan memengaruhi proses bisnis internal dari klub dan meningkatkan kenyamanan pemain di klub. Pada strategi objektif interaksi dengan penggemar akan membuat pelanggan semakin loyal terhadap klub karena hal tersebut pelanggan merasa diperhatikan oleh klub. Berikut merupakan tabel dari strategi objektif bisnis klub sepakbola di Indonesia

Tabel 5. 1 strategi objektif bisnis klub sepakbola di Indonesia

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif
Finansial	F1	Finansial yang sehat
	F2	Memperluas pendapatan eksternal
Pelanggan	P1	Memuaskan penggemar
	P2	penambahan penggemar
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan prestasi
	I2	Meningkatkan branding klub

	I3	Penambahan unit bisnis
	I4	Memperkuat tim
	I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar
	I6	Memiliki legalitas yang jelas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur
	L2	Memiliki staf yang handal
	L3	Memiliki staf yang lengkap
	L4	Interaksi dengan penggemar
	L5	Membuat pemain nyaman di klub

5.2 Analisis Peta Strategi

Setelah melakukan identifikasi strategi objektif, selanjutnya dilakukan pembuatan peta strategi yang dibuat dengan berdasarkan perspektif pada *Balanced Scorecard* (BSC). Peta strategi merupakan sebuah peta yang menggambarkan sasaran strategi dan hubungan keterkaitan sebab-akibatnya dari perusahaan. Dalam hubungan sebab-akibat tersebut menunjukkan bahwa pencapaian dari sebuah strategi objektif akan dipengaruhi oleh pencapaian strategi objektif yang lain. Penyusunan peta strategi dapat memudahkan perusahaan dalam mengatur kinerjanya agar dapat sesuai dengan peta strategi yang telah dibuat.

Perspektif finansial menjadi perspektif yang berada pada posisi paling atas. Pada dasarnya semua proses bisnis yang dilaksanakan oleh klub sepakbola berdampak terhadap perspektif finansial. Hubungan antar strategi objektif pada perspektif ini menunjukkan keterkaitan dimana satu strategi objektif berpengaruh pada pencapaian strategi objektif lainnya. Pada strategi objektif finansial yang sehat dipengaruhi oleh pencapaian strategi objektif memperluas pendapatan eksternal, memuaskan pelanggan, penambahan penggemar, dan penambahan unit bisnis baru. Semakin tinggi pencapaian keempat strategi objektif tersebut akan berdampak pada pencapaian strategi objektif finansial

yang sehat pula. Sedangkan strategi objektif memperluas pendapatan eksternal dipengaruhi oleh strategi objektif memuaskan pelanggan, meningkatkan prestasi dan meningkatkan *branding* klub. Sehingga apabila sebuah klub dapat memuaskan pelanggan, meningkatkan prestasi dan meningkatkan *branding* maka akan membuat klub dapat memperluas pendapatan eksternal.

Perspektif pelanggan berada di bawah perspektif finansial. Perspektif pelanggan merupakan salah satu yang paling penting dan sangat berpengaruh terhadap perspektif finansial. Pelanggan merupakan hal yang paling penting bagi keberlangsungan proses bisnis. Hubungan antar strategi objektif pada perspektif ini menunjukkan keterkaitan dimana satu strategi objektif berpengaruh pada pencapaian strategi objektif lainnya. Strategi objektif memuaskan pelanggan dipengaruhi oleh strategi objektif meningkatkan prestasi, meningkatkan *branding* klub, penambahan unit bisnis, dan memiliki fasilitas sesuai standar. Ketika klub sepakbola memiliki prestasi yang bagus dan *branding* yang kuat maka akan dapat memuaskan pelanggan. Penambahan unit bisnis baru dan fasilitas yang bagus juga akan dapat memuaskan pelanggan. Sedangkan pada strategi objektif penambahan penggemar dipengaruhi oleh strategi objektif memuaskan pelanggan, meningkatkan prestasi, interaksi dengan penggemar, dan meningkatkan *branding* klub. Apabila sebuah klub dapat memuaskan pelanggannya, meraih prestasi pada liga atau *cup*, aktif interaksi dengan penggemar baik melalui kegiatan-kegiatan ataupun media sosial, serta menguatkan *branding* dari klub tersebut maka akan membuat penggemar dari sebuah klub akan bertambah dengan sendirinya

Perspektif proses bisnis internal berada di bawah perspektif pelanggan. Pada perspektif ini mencakup bagaimana proses bisnis dari sebuah klub sepakbola untuk memuaskan pelanggan dan untuk mendapat keuntungan finansial. Pada perspektif ini terdapat enam strategi objektif yang dapat berpengaruh satu sama lainnya. Pada perspektif ini strategi objektifnya hanya dipengaruhi oleh sesama perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saja. Pada strategi objektif meningkatkan prestasi dipengaruhi oleh strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur, membuat pemain nyaman di klub, memperkuat tim dan memiliki

staf yang handal. Apabila sebuah klub memiliki pembinaan pemain muda yang terstruktur akan membuat klub menghasilkan pemain-pemain muda yang berbakat yang dapat meningkatkan kualitas tim dan membuat tim berprestasi. Apabila pemain nyaman di klub maka kekuatan tim akan tidak berkurang dan dapat meningkatkan prestasi. Memperkuat tim dengan cara menghadirkan pemain baru juga akan membuat peluang sebuah klub meraih prestasi lebih besar karena kualitas tim yang meningkat. Staf pelatih yang handal juga turut serta memengaruhi ketercapaian sebuah klub dalam meningkatkan prestasinya. Pada strategi objektif meningkatkan *branding* klub dipengaruhi oleh strategi objektif meningkatkan prestasi, memperkuat tim, pembinaan pemain muda yang terstruktur, dan interaksi dengan penggemar. Apabila sebuah klub prestasinya meningkat dan memperkuat tim dengan mendatangkan pemain baru akan membuat *branding* dari klub tersebut meningkat juga. Hal tersebut juga berlaku ketika sebuah klub memiliki pembinaan pemain muda yang terstruktur dan sering melakukan interaksi dengan penggemar. Pada strategi objektif penambahan unit bisnis dipengaruhi oleh strategi objektif memiliki legalitas yang jelas. Dengan memiliki legalitas yang jelas dapat mempermudah sebuah klub untuk membuat inovasi unit bisnis baru. Pada strategi objektif memperkuat tim dipengaruhi oleh strategi objektif membuat pemain nyaman di klub, memiliki fasilitas sesuai standar, dan memiliki staf yang handal. Ketika dapat merasa nyaman di sebuah klub, berada di klub dengan fasilitas yang memadai, serta dilatih oleh staf yang handal maka akan membuat pemain baru tertarik untuk bergabung dengan klub tersebut. Pada strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar dipengaruhi oleh strategi objektif memiliki legalitas yang jelas. Apabila sebuah klub memiliki legalitas yang jelas akan membuat klub tersebut lebih mudah dalam meningkatkan kualitas fasilitasnya ataupun membangun fasilitas baru.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berada di posisi paling bawah pada peta strategi perusahaan. Namun pada proses berjalannya sebuah perusahaan, perspektif ini merupakan pondasi utama yang akan sangat berpengaruh dalam upaya pemenuhan ketiga perspektif yang ada di atasnya. Selain terdapat hubungan antar strategi objektif pada perspektif

yang menunjukkan keterkaitan dimana satu strategi objektif berpengaruh pada pencapaian strategi objektif lainnya, namun strategi objektif pada perspektif ini mempengaruhi pencapaian strategi objektif yang ada di atasnya, yaitu perspektif proses bisnis internal, pelanggan, dan finansial. Hanya saja pada strategi objektif membuat pemain nyaman di klub dipengaruhi oleh stratego objektif dari perspektif diatasnya yaitu strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar dan finansial yang sehat serta dipengaruhi oleh strategi objektif memiliki staf yang handal dan staf yang lengkap. Pada strategi objektif yang terstruktur dipengaruhi oleh strategi objektif memiliki staf yang handal. Ketika sebuah klub memiliki staf yang handal maka akan mempermudah sebuah klub untuk meningkatkan kualitas pemain mudanya. Pada strategi objektif memiliki staf yang handal dipengaruhi oleh strategi objektif memiliki staf yang lengkap.

5.3 Analisis KPI

Key Performance Indicator atau KPI merupakan sebuah ukuran untuk menilai ketercapaian dari tiap strategi objektif yang ada. Oleh karena itu, tiap-tiap strategi objektif yang telah dirumuskan sebelumnya memiliki setidaknya satu buah KPI di dalamnya.

Pada perspektif finansial, terdapat dua strategi objektif yang dirumuskan yaitu finansial yang sehat serta memperluas pendapatan eksternal. Terdapat lima KPI yang bersumber dari dua strategi objektif tersebut. Pada strategi objektif finansial yang sehat akan mencakup bagaimana sebuah klub dapat mengetahui laju pendapatan klub internal melalui sumber-sumber yang ada di dalam klub seperti penjualan tiket, penjualan merchandise, penjualan melalui unit bisnis lain, dll. Selain itu finansial yang sehat juga mencakup presentase dari keuntungan karena bisnis sepakbola pada dasarnya adalah meraih keuntungan disamping mengejar prestasi. Sedangkan strategi objektif memperluas pendapatan eksternal bertujuan untuk meraih keuntungan melalui sumber dari luar klub karena pendapatan internal saja dirasa belum cukup untuk kebutuhan sebuah klub. Sumber pendapatan eksternal bisa berasal dari subsidi liga, kerjasama *sponsorship* dan hak siar televisi. KPI dari memperluas sumber

pendapatan eksternal dilihat dari laju pendapatan dari sumber-sumber pendapatan eksternal tersebut.

Pada perspektif pelanggan terdapat dua strategi objektif yang dirumuskan yaitu memuaskan pelanggan dan penambahan penggemar. Dari dua strategi objektif yang dirumuskan terdapat empat KPI dimana masing-masing strategi objektif memiliki dua KPI. Pada strategi objektif memuaskan pelanggan KPI yang dimiliki adalah tingkat kepuasan penggemar dan jumlah sponsor yang memperpanjang kontrak. Strategi objektif memuaskan pelanggan dibagi menjadi dua KPI tersebut karena dalam sepakbola pelanggan bukan hanya penggemar saja melainkan juga sponsor. Tingkat kepuasan penggemar diukur menggunakan indeks kepuasan penggemar. Sedangkan jumlah sponsor yang memperpanjang kontrak diukur dengan melihat perbandingan sponsor yang memperpanjang kontrak dengan keseluruhan sponsor yang dimiliki oleh sebuah klub. Pada strategi objektif penambahan penggemar juga dibagi menjadi dua KPI yaitu kenaikan rata-rata jumlah penjualan tiket per musim dan kenaikan jumlah pengikut di media sosial. Kenaikan rata-rata jumlah penjualan tiket per musim dijadikan KPI karena pada sepakbola penggemar yang utama adalah penonton pertandingan sepakbola. Sedangkan kenaikan jumlah pengikut di media sosial dijadikan KPI karena saat ini penggemar bukan hanya yang nonton di stadion saja melainkan juga yang mengikuti sebuah klub di media sosial. Selain itu pada media sosial tertentu, jumlah pengikut juga dapat menghasilkan pendapatan bagi sebuah klub.

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat enam strategi objektif yang dirumuskan yaitu meningkatkan prestasi, meningkatkan *branding* klub, penambahan unit bisnis baru, memperkuat tim, memiliki fasilitas sesuai standar, dan memiliki legalitas yang jelas. Dari enam strategi objektif yang dirumuskan terdapat 12 KPI. Pada strategi objektif meningkatkan prestasi memiliki dua KPI yaitu prestasi di liga dan prestasi di *cup*. Prestasi baik liga ataupun *cup* dijadikan KPI karena dalam sepakbola sendiri tolok ukur keberhasilan sebuah klub adalah prestasi. Pada strategi objektif meningkatkan *branding* klub terdapat empat KPI yaitu *rating* televisi, jumlah sponsor, jumlah pemain terkenal yang dimiliki, dan jumlah murid baru di akademi. *Rating* televisi, jumlah sponsor, jumlah pemain

terkenal yang dimiliki dijadikan sebagai KPI dari meningkatkan *branding* klub karena semakin tinggi *rating* televisi, semakin banyak jumlah sponsor yang dimiliki, dan semakin banyak pemain terkenal yang dimiliki akan membuat sebuah klub menjadi semakin populer. Jumlah murid baru di akademi dijadikan sebagai KPI karena dengan semakin bertambahnya murid di akademi membuat *branding* klub tersebut di pembinaan pemain muda dianggap baik. Pada strategi objektif pertambahan unit bisnis baru, memperkuat tim dan memiliki legalitas yang jelas hanya masing-masing hanya memiliki satu KPI saja yaitu jumlah inovasi unit bisnis baru pada strategi objektif pertambahan unit bisnis baru, jumlah pemain baru yang didatangkan pada strategi objektif memperkuat tim, dan memiliki badan hukum yang sesuai standar pada strategi objektif memiliki legalitas yang jelas. Strategi objektif memiliki fasilitas yang sesuai standar memiliki tiga KPI yaitu stadion yang sesuai standar AFC, fasilitas latihan yang sesuai standar AFC, dan memiliki fasilitas medis. Ketiga hal tersebut dijadikan KPI karena dalam standarisasi AFC *Club Licensing* menjadi standar minimal fasilitas untuk sebuah klub profesional.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat lima strategi objektif yang telah dirumuskan yaitu pembinaan pemain muda yang terstruktur, memiliki staf yang handal, memiliki staf yang lengkap, interaksi dengan penggemar, dan membuat pemain nyaman di klub. Pada strategi objektif pembinaan pemain muda yang terstruktur terdapat dua KPI yaitu kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda dan jumlah pemain muda yang naik ke tim senior. Kelengkapan jenjang pemain muda dijadikan KPI karena dalam standarisasi AFC *Club Licensing* mengharuskan setiap klub memiliki minimal 3 jenjang pembinaan pemain muda dibawah tim senior. Sedangkan jumlah pemain muda yang naik ke tim senior dijadikan KPI karena naik tingkatnya pemain muda adalah tolok ukur kesuksesan pembinaan pemain muda. Pada strategi objektif memiliki staf yang handal dan memiliki staf yang lengkap hanya memiliki 1 KPI masing-masing yaitu presentase staf yang memiliki lisensi AFC pada strategi objektif memiliki staf yang handal dan jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC pada strategi objektif memiliki staf yang lengkap. Pada strategi objektif interaksi dengan penggemar memiliki tiga

KPI yaitu jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar, jumlah lapangan kerja untuk penggemar, dan jumlah informasi yang di *share* di media sosial. Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar dan jumlah lapangan kerja untuk penggemar dijadikan KPI karena dua hal tersebut merupakan bentuk perhatian klub terhadap penggemarnya. Dengan adanya kegiatan tersebut akan membuat penggemar semakin loyal karena merasa diperhatikan oleh klub. Sedangkan untuk jumlah informasi yang di *share* di media sosial merupakan bentuk interaksi via media sosial yang pada zaman seperti saat ini benar-benar penting untuk keberlangsungan hubungan antara penggemar dengan klub. Pada strategi objektif membuat pemain nyaman di klub KPI yang dimiliki adalah kelancaran gaji, tingkat kenyamanan fasilitas sepakbola, dan tingkat kenyamanan fasilitas medis. Kelancaran gaji dijadikan KPI karena seorang pesepakbola menjalankan tugasnya bermain sepakbola sebagai mata pencahariannya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Untuk tingkat kenyamanan fasilitas bermain sepakbola dan tingkat kenyamanan fasilitas medis dijadikan KPI karena seorang pesepakbola akan merasa nyaman apabila fasilitas yang dimiliki sebuah klub dapat menunjang mereka untuk mencapai target yang dikejar baik target pribadi ataupun target dari klub tersebut

5.4 Analisis KPI *Properties*

Perancangan KPI *Properties* dari bisnis sepakbola di Indonesia bertujuan untuk menyamakan persepsi seluruh pihak yang terkait, sehingga mengerti akan maksud dan tujuan dari tiap-tiap KPI yang ada. KPI *properties* terdiri dari kolom perspektif, kolom kode strategi objektif, kolom kode KPI serta kolom seluruh KPI yang ada. Selain itu, terdapat kolom satuan yang berisi satuan yang digunakan dalam formulasi KPI, kolom sifat yang merupakan jenis pencapaian yang diinginkan seperti halnya *lower is better*, *zero-one* dan *higher is better*, dan terdapat juga kolom formulasi dimana memuat formula dari perhitungan tiap KPI.

Kemudian, terdapat kolom target yang berisi informasi mengenai sasaran yang ingin dicapai dari tiap KPI, kolom deskripsi yang merupakan penjelasan dari masing-masing KPI, kolom frekuensi pengukuran yang memuat rentang

waktu diukurnya suatu KPI dan kolom review yang memuat rentang waktu dilakukannya *monitoring* serta evaluasi terhadap KPI tersebut. Selanjutnya terdapat kolom pengukur yang berisi informasi mengenai penanggung jawab akan tugas dalam mengukur suatu KPI, kolom sumber data yang merupakan informasi terkait sumber data yang dibutuhkan dalam perhitungan KPI dan kolom terakhir yaitu kolom pemilik KPI yang berisi informasi terkait departemen atau bagian yang dihitung pencapaian kinerjanya.

5.5 Analisis Pembobotan Perspektif, Strategi Objektif dan KPI

Pembobotan perspektif, strategi objektif dan KPI dilakukan untuk melakukan formulasi pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pembobotan dilakukan karena perspektif, strategi objektif, dan KPI memiliki jumlah lebih dari satu dimana masing-masing memiliki dampak yang berbeda terhadap pencapaian sebuah klub. Hal tersebut tentunya disebabkan adanya tingkat prioritas yang berbeda untuk masing-masing pencapaian dari sisi klub. Sehingga semakin besar bobot yang diperoleh pada sebuah perspektif, strategi objektif, ataupun KPI menunjukkan bahwa pencapaiannya yang lebih dipentingkan oleh perusahaan. Pada perspektif yang memiliki lebih dari satu strategi objektif dilakukan pembobotan untuk mendapatkan bobot strategi objektif pada perspektif tersebut. Pada strategi objektif yang memiliki lebih dari satu KPI dilakukan pembobotan untuk mendapatkan bobot KPI pada strategi objektif tersebut. Sehingga untuk mengetahui bobot global KPI atau bobot perbandingan dari semua KPI yang ada dalam satu strategi objektif ataupun dalam satu perspektif dan ataupun antara semua perspektif, maka didapatkan dengan mengalikan bobot KPI dalam satu strategi objektif dengan bobot strategi objektifnya dan dikalikan dengan bobot perspektifnya. Bobot KPI global ini yang akan digunakan dan menjadi bagian penting dari sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pada hasil pembobotan perspektif berdasarkan hasil kuesioner melalui sepuluh *expert* didapatkan bahwa bobot terbesar didapatkan oleh perspektif finansial dengan nilai bobot 0,438. Hal ini sesuai dengan tujuan klub sepakbola yang mengutamakan sisi finansial yang lancar agar dapat menopang proses bisnisnya. Kemudian perspektif yang memiliki bobot terbesar kedua adalah

perspektif pelanggan dengan nilai bobot 0,231. Perspektif ini penting karena pada dasarnya sebuah klub juga ingin memuaskan pelanggannya. Perspektif dengan bobot terbesar ketiga yaitu proses bisnis internal dengan nilai bobot 0,197. Perspektif ini dinilai penting namun pencapaiannya bergantung kepada aspek finansial dan pelanggan. Perspektif dengan bobot terkecil yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai bobot 0,134. Perspektif ini masih kurang diperhatikan dan belum dianggap oleh pihak klub sebagai aspek yang penting.

Berdasarkan hasil kuesioner dari sepuluh *expert* didapatkan bahwa Sembilan dari sepuluh responden sepakat bahwa perspektif finansial merupakan yang paling penting diantara perspektif yang lain. Satu diantaranya memilih bahwa perspektif pelanggan merupakan yang paling penting. Untuk perspektif dengan bobot terbesar kedua cukup seimbang dimana empat responden memilih perspektif pelanggan, empat responden memilih perspektif proses bisnis internal, dan dua responden sisanya memilih perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai nilai bobot terbesar kedua serta terdapat nilai bobot yang sama pada perspektif finansial dan pelanggan. Berikut merupakan hasil pembobotan perspektif dari masing-masing responden:

a. Alfyna Taswirul



Gambar 5. 1 Pembobotan perspektif Alfyna Taswirul

b. Adipurno Widi Putranto



Gambar 5. 2 Pembobotan perspektif Adipurno Widi Putranto

c. Fachmy Adlan



Gambar 5. 3 Pembobotan Perspektif Fachmy Adlan

d. Ferril Raymond Hattu



Gambar 5. 4 Pembobotan Perspektif Ferril Raymond Hattu

e. Kiagus Salvin Oemar



Gambar 5. 5 Pembobotan Perspektif Kiagus Salvin Oemar

f. Choesnoel Farid



Gambar 5. 6 Pembobotan Perspektif Choesnoel Farid

g. Haruna Soemitro



Gambar 5. 7 Pembobotan Perspektif Haruna Soemitro

h. Angga Febryanto Putra



Gambar 5. 8 Pembobotan Perspektif Angga Febryanto Putra

i. Sandy Firdaus



Gambar 5. 9 Pembobotan Perspektif Sandy Firdaus

j. Mustaqim



Gambar 5. 10 Pembobotan Perspektif Mustaqim

Semua pembobotan perspektif dianggap konsisten karena memiliki *inconsistency* dibawah 0,1

Pada hasil pembobotan dari 31 KPI yang telah disusun dan telah dilakukan konsolidasi hingga mendapat bobot global KPI didapatkan bahwa KPI yang memiliki bobot yang paling besar adalah KPI keuntungan pada perspektif finansial, kenaikan rata-rata jumlah penjualan tiket per musim pada perspektif pelanggan, prestasi di liga pada perspektif proses bisnis internal, dan kelancaran gaji pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua indikator tersebut mendapat bobot paling besar karena dijadikan sebagai acuan utama dalam pencapaian kinerja

dari indikator dalam satu perspektif. Sedangkan bobot paling rendah adalah laju pendapatan dari subsidi liga pada perspektif finansial, kenaikan jumlah pengikut di media sosial pada perspektif pelanggan, fasilitas medis pemain pada perspektif proses bisnis internal, dan jumlah informasi yang di *share* di media sosial pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bobot yang rendah tersebut dapat diperoleh dikarenakan bobot dari perspektif dan strategi objektif yang bernilai kecil sehingga berdampak pada bobot KPI yang kecil.

Proses pembobotan pada perspektif, strategi objektif, dan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya menggunakan bantuan software *Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini dilakukan oleh sepuluh orang yaitu dengan *expert judgment* yang merupakan pihak-pihak yang bekerja di bidang sepakbola dan memahami mengenai bisnis sepakbola di Indonesia. Berikut merupakan responden yang melakukan pembobotan pada penelitian ini:

1. Alfyna Taswirul (Jajaran manajemen Madura United FC)
2. Adipurno Widi Putranto (Periset di KATADATA, pengamat sepakbola melalui akun *twitter* dan *instagram* @analiscetek)
3. Fachmy Adlan (Pemilik salah satu klub anggota kompetisi internal Persebaya, Al-Rayyan)
4. Ferril Raymond Hattu (Mantan pemain Petrokimia Gresik dan Kapten tim nasional Indonesia di SEA GAMES 1991)
5. Kiagus Salvin Oemar (Mantan pemain Persib Bandung U-17)
6. Choesnoel Farid (Mantan Direktur Keuangan dan Manajer Persebaya Surabaya)
7. Haruna Soemitro (Manajer Madura United FC)
8. Angga Febryanto Putra (Pemain PS TIRA Bantul)
9. Sandy Firdaus (Wartawan kumparan.com bagian sepakbola, mantan wartawan panditfootball.com)
10. Mustaqim (Asisten Pelatih Persija Jakarta)

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian tugas akhir yang dilakukan

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan gabungan dari *Business Model Canvas* bisnis sepakbola di Indonesia, standarisasi klub profesional *AFC Club Licensing* dan visi misi klub sepakbola di Indonesia secara generik didapatkan 15 strategi objektif dengan rincian dua strategi objektif dari perspektif finansial, dua strategi objektif dari perspektif pelanggan, enam strategi objektif dari perspektif proses bisnis internal, dan lima strategi objektif dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
2. Perancangan sistem pengukuran kinerja pada bisnis klub sepakbola di Indonesia menghasilkan 31 KPI berdasarkan dari 15 strategi objektif yang telah dihasilkan. 31 KPI tersebut terbagi menjadi empat perspektif. Perspektif finansial memiliki lima KPI dari dua strategi objektif. Perspektif pelanggan memiliki empat KPI dari dua strategi objektif. Perspektif proses bisnis internal memiliki 12 KPI dari enam strategi objektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sepuluh KPI dari lima strategi objektif

6.2 Saran

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan pemahaman terhadap seluruh anggota klub sepakbola baik pemain, staf pelatih, jajaran manajemen, maupun pemegang saham terhadap system pengukuran kinerja yang terintegrasi

2. Diperlukan sistem pencatatan seluruh kegiatan dan pembuatan laporan perusahaan yang baik dan lengkap sehingga data yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja merupakan data yang valid

BAB 7

DAFTAR PUSTAKA

- (AFC). (2016). *the AFC club licensing regulations*. Diambil kembali dari Asian Football Confederation Website: <http://www.the-afc.com/afc/documents/PdfFiles/club-licensing-regulations-2016-33840>
- Aaron. (2010). Measure What Matters. *Information Management Volume 20 Issue 4*, 24.
- Alda, T., Siregar, K., & Ishak, A. (2013). Analisis Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System pada PT. X. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, 37-41.
- Ananda, A. (2017). *Bisnis Sepakbola*. Diambil kembali dari Official Persebaya: www.youtube.com
- Bacal, R. (1999). *performance management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Becsky, A. (2011). THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN TEAM SPORTS. *SCIENTIFIC PAPERS*, 32.
- Clay, B. (1995). 8 great careers in the sport industry. *black enterprise*, 158-160.
- Coakley, J. (2009). *Sports in Society: Issues and Controversies 10 edition*. New York: McGraw-Hil.
- Desensi, Kelley, Blanton, & Beitel. (1998). Undergraduate and graduate sport management . *Journal of Sport Management*, 3.
- Diangga, I. S. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Eckerson, W. (2009). Performance Management Strategies. *Business Intelligence Journal*, 24-27.
- Ekmekçi, Y. A. (2014). Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish.

- Folan, P. &. (2005). *A Review of Performance Measurement Towards Performance Management*. .
- Halid, N. (2008). *Dari Sepakbola Politik ke Sepakbola Industri*. Diambil kembali dari PSSI official website: <http://www.pssi-football.com>
- Handayani, L., & Hudaya. (2002). *System Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada Kantor Cabang Madu Nusantara Solo*.
- Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. T. (2010). *Analisis Atas Laporan Keuangan Klub Sepakbola Arsenal, Juventus, dan Barcelona*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action - Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kharis, M. (2014). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi antara Metode Balanced Scorecard dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Berbasis Malcolm Baldrige Criteria (MBC) untuk Mencapai Kinerja Ekselen di PT. Semen Indonesia*. Surabaya: Thesis Magister Manajemen Teknologi ITS.
- Kurniawan, Y. (2016). *Persib Bandung Menuju Klub Modern Indonesia*. Jakarta: Topskor.
- Meek, A. (1997). An estimate of the size and supported economic acitivity of the sport industry at United States. *sport marketing quarterly*, 15-21.
- Mullin, B. (1980). Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*, 1-11.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Yogyakarta: PT Salemba Empat.
- Nations, U. (2004). *Resolution of General Assembly*. Diambil kembali dari <http://research.un.org/en/docs/ga/quick/regular/59>
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Pedersen, M. P., & Thibault, L. (2014). *Contemporary Sport Management 5th Edition*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing 3rd Ed.* Morgantown, WV : Fitness Information Technology.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 18.
- Pratikto, F. R., & Erawaty, S. (2011). *Penentuan Key Performance Indicator dan Toleransinya untuk Operasi Plant 11 PT. Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk.* Bandung: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Katolik Parahyangan.
- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group dengan Pendekatan Human Resource Card. *Jurnal Teknik Industri Vol. X, No. 3*, 187-197.
- Putri, D., & Handayani, N. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) TBMM Semarang Group dengan menggunakan pendekatan resource card. *Jurnal Teknik Industri Vol. X, No.3*, 187-197.
- Ross, S., & Parks, J. (2008). sports management student's attitudes toward women: A challenge for educators. *Sport Management Education Journal*, 2.
- Ruky, A. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. (1980). *The Analytical Hierarchical Process*. New York: McGraw Hill.
- Staudt, E. (2004). Das Management eines Fußballvereins über die Balanced Scorecard. *Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, Balanced Scorecard a Bundesligában*, https://fussballdoktor.files.wordpress.com/2010/07/vortrag_staudt_vfb.pdf

Steve Blank, B. D. (2012). *The Start Up Owner's Manual*. California: K & S Ranch, Inc.

Steward, B. (2007). *Sport Funding and Finance*. Netherland: Elsvier.

Toepfer, K. (2003, december 2). sport and sustainable development.

Wessiani, N. (t.thn.). *Key Performance Indicator*. Surabaya: Departemen Teknik Industri ITS.

PARTTHREE

Article 8 : SPORTING CRITERIA

1. OBJECTIVES

The objectives of the Sporting Criteria are for Licence Applicants to:

- a) ensure top quality football players are being developed and produced continuously;
- b) establish progressive development structures with clear pathways;
- c) design and implement club-specific, quality-driven youth development programmes;
- d) provide elite player technical education, supported by football related education and supplementary academic education for youth players;
- e) provide comprehensive medical support services for all players;
- f) ensure that qualified personnel are engaged in the development and management of elite footballers.

2. CRITERIA

S.01 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
PLAYER DEVELOPMENT STRUCTURES	A		
1. The licence applicant must establish clear Player Development Structures with: <ol style="list-style-type: none"> a) clear outlines on club philosophy, playing style and implementable programmes; b) establishment of age group squads; c) clear and progressive player pathways; d) full allocation of resources to establish, maintain and enhance such structures. 			

2. This structures shall include:

- a) at least three (3) age group squads below the first team;
- b) at least two (2) of the above squads must be Under 15 (U15) and Under 18 (U18);
- c) each squad must have a minimum of 18 players to prepare a team ready for participation in an age-group or open competition;
- d) all squads and the players must be within the licensee's legal entity or affiliated to its legal entity;
- e) within each squad, specific tailor-made programmes must be drawn up and managed by the relevant experts (coaches, trainers, physiotherapist, nutritionist etc).

3. The squads must participate in official competitions organized by the Member Association at the national and/or regional level.

4. The relevant age group competitions should be organized by the Member Association at the national and/or regional levels. This shall include youth leagues, reserve leagues or domestic/local senior leagues.

Supplementary information for Clubs and MAs on Criteria S.01

Clubs along with Member Associations should plan and organize youth competitions at both the National and Regional levels to ensure that players, coaches, referees and administrators receive the required experiences and platform for their development.


An extended youth league competition will ensure that there is a continuous, progressive pathway for all the above personnel through a structured, age group competition tier that provides the minimum required number of high level matches.

Domestic age group competitions should be organized in alignment with Regional Youth Championships, AFC Qualifiers & Finals Under 16 & Under 19 (U16 & U19) as well as FIFA Under 17 & Under 20 (U17 & U20 World Cups). Detailed references should be made to the FIFA and AFC Competition Calendars.

The National Competitions should support the preparation of the National Youth Teams for further international competitions as detailed above, culminating in the FIFA Youth World Cups.

A strategic approach in terms of deciding on the appropriate age group competitions to be organized is highly recommended for all MAs to fully optimise the developmental aspects inherent in competitions. Each player must be registered at the national and/or regional level.

S.02 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
YOUTH DEVELOPMENT PROGRAMMES (YDP)	A		
<p>1. The licensee applicant must:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) design and implement club-specific, quality-driven youth development programmes; b) provide qualified coaching staff for talented players; c) provide supporting football related education; d) provide supplementary academic education support for youth players. <p>2. The YDP shall include but not limited to the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) club's objectives; b) club's player development philosophy; c) football education programme for the different age groups with specific contents managed, delivered and reviewed by the relevant personnel to develop talented players in these key areas: <ul style="list-style-type: none"> • technical • tactical • physical • mental d) non-football educational programmes; e) review and feedback processes to evaluate players' performance. 			

- 
3. The YDP contents shall:
 - a) cover the years in between each age category team (recommended – two years apart in between age group squads);
 - b) be progressive and seamless, providing consistency and continuity;
 - c) be reviewed regularly by the Head of Youth Development and other relevant personnel to ensure that the contents are relevant and in keeping with trends of the game.
 4. Personnel involved in the YDP should be made aware of existing National Policies on Child Protection, Labour Laws and Youth Players Protection Laws as promulgated by the Government, Member Association, AFC and FIFA to protect young players.
 5. The License applicant must show its commitment and support for mandatory and complementary total education of their players in the YDP through the introduction of the following provisions:
 - a) ensure that every youth player registered in its YDP have to attend and complete the mandatory school education pathways according to national laws and;
 - b) is not prevented from continuing his non-football education (further academic and/or professional education);
 - c) full medical support services for all players are provided at no or minimal cost (preventive, diagnosis, treatment, rehabilitation, full recovery and any other relevant services to ensure players can undertake and/or continue their role as high performance athletes).
 6. The License applicant shall provide:
 - a) organization chart for player development structures and pathways;
 - b) annual training plans and technical development scheme for the specific youth teams prepared by their Head of Youth Development and/or Technical Director;
 - c) list of qualified personnel involved in the player development structures (technical, medical, administrative etc.) with the required minimum qualifications;

- d) infrastructure and facilities for player development (training and match facilities, gymnasium, recreation hall, classrooms, dormitory, etc);
- e) financial resources (budget allocation, contribution by licence applicant).

S.03 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
MEDICAL SUPPORT SERVICES FOR CONTRACTED PLAYERS	A		
1. The Licence Applicants shall provide all players registered in the club with full access to medical support services. These shall include, but not limited to the following: <ul style="list-style-type: none"> a) yearly medical examination including cardio vascular screening for all its players eligible to play for its first squad; b) comprehensive medical insurance coverage for contracted players. 			

S.04 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
GRASSROOTS PROGRAMMES	B		
1. Children below 13 shall be included in the Grassroots and/or Corporate Social Responsibilities (CSR) programmes. 2. The Licence Applicant shall engage children from within the community and organize regular festivals/events to provide equal playing opportunities.			

3. The activity must involve at least 40 children playing in a regulation-sized football pitch divided into 4 mini pitches playing a 5 versus 5 game.
4. Grassroots football activities shall be in line with the AFC philosophy for children aged 6 to 12 years old.
5. These can be done in collaboration with the MA's relevant department, Ministry of Education, partners or such other stakeholders. Reference can be made to the AFC Grassroots Framework Policy document.

S.05 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
EDUCATIONAL PROGRAMMES	B		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The licence Applicant must ensure that players and all technical coaching staff of at least the first squad have attended a session or an event related to: <ol style="list-style-type: none"> a) Sports Integrity matters; b) FIFA Laws of the Game; c) doping Control; d) other topics as required by the AFC. 2. These sessions or events must be provided either by the License Applicant, Member Association or a third party in collaboration with the License Applicant / Member Association, during the year prior to the season to be licensed. <p><i>This criterion is fulfilled if the License Applicant can provide evidence that these persons have attended the session or event.</i></p>			

S.06 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PROGRAMMES	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant to establish strategies and implementation programmes to promote the Club, the game and to address current issues in football and society. 2. Support should be provided for initiatives and campaigns to implement strategies and programmes as promulgated by either the License Applicant, the MA, AFC and FIFA. 3. Such programmes connects and create links with the community which will facilitate the following: <ol style="list-style-type: none"> a) establishment and enlargement of their fan base; b) creation of a pool of volunteers; c) organization of grassroots football activities, initiatives and events for and within the community; d) creation of strong links with the community; e) creation of a market base for branding, merchandising, sponsors and commercial partners. 			

S.07 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
CLUB YOUTH ACADEMY	C		
The Licence Applicant to establish a Club Youth Academy with the required infrastructure and facilities for the implementation of their YDP.			



S.08 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
RACIAL EQUALITY PRACTICE	C		
The Licence Applicant to establish a policy to tackle racism in football.			

Article 9 : INFRASTRUCTURE CRITERIA

1. OBJECTIVES

The objectives of the infrastructure criteria are that:

- a) Licence Applicants have a stadium for playing AFC Club Competition matches with adequate facilities for teams & officials, spectators, VIPs, media representatives and broadcasting & commercial partners;
- b) Licence Applicants have suitable training facilities for their players to help them improve their technical skills.

2. CRITERIA

I.01 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
APPROVED STADIUMS FOR AFC CLUB COMPETITIONS	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have a stadium available to play AFC Club Competitions. The Licence Applicant either: <ol style="list-style-type: none"> a) owns the stadium; or b) can provide a written contract with the owner of the stadium it will use. This contract must guarantee the use of the stadium for the AFC matches for the coming season, for which the Licence Applicant qualifies in sporting terms. 2. The stadia must meet the requirements expressly referred to by the: <ol style="list-style-type: none"> a) AFC Stadia Regulations; and respective b) AFC Club Competition Regulations/Manual. 3. The stadium must be approved by the Member Association / Local Licensor and located in the same city where the licensee is based. If the stadia is not located in the licensee's base city, a justifiable reason should be provided. 			


I.02 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM –SAFETY CERTIFICATION	A		
<p>The stadium must be certified for safety. The certification is defined according to national/local law and must include provisions related to safety. If such law does not exist, the licensor shall establish the content of the stadium certificate and the procedure in close cooperation with the appropriate body/bodies (e.g. local security authorities, the local hospital, fire brigade, police, etc.)</p> <p>The certificate must provide at least the following information:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) safety status of the stadium structure and building fitness; b) compliance statement regarding the safety/security regulations of the competent civil authority; c) approval of the entire stadium capacity (individual seats, terraces and total number). <p>The certificate issued by the appropriate body must not be older than two (2) years at the beginning of the relevant AFC Club Competition season.</p>			

I.03 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM – APPROVED EVACUATION PLAN	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The appropriate body (e.g. safety and security authority, competent civil authority or other qualified and approved firms, etc.) approves the evacuation plan which ensures that the whole stadium can be emptied in a case of emergency according to the applicable national law. 2. If such law does not exist, the licensor establishes the content of the evacuation plan, including an evacuation time and the approval body, in close cooperation with the appropriate civil body (e.g. local security authorities, the local hospital, fire brigade, police, etc.) 			

3. A colour coded floor plan diagram showing the possible evacuation routes should be prominently displayed in the stadium.
4. The Security Officer, stewards and club & stadium employees shall be briefed on the evacuation plan.

I.04 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
TRAINING FACILITIES – AVAILABILITY	A		
<p>The Licence Applicant must have training facilities available throughout the year. The licence applicant either:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) owns the training facilities; or b) can provide a written contract with the owner of the training facilities. <p>This contract must guarantee the use of the training facilities for the license season, by all teams of the License Applicant.</p>			

I.05 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM - SAFETY	B		
<p>In accordance with the national law, provisions for safety shall be made. If no such law exists, the licensor shall define and implement at least the following provisions:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) all parts of the stadium and its stands, including entrances, exits, stairways, doors, passages, roofs, all public and private areas and rooms, etc. must comply with the safety standards; 			

- 
- b) all public passages and stairways in the spectator areas must be painted in a bright colour (e.g. yellow), as must all gates leading from the spectator areas into the playing area, and all exit doors and gates leading out of the stadium;
 - c) all public passages, corridors, stairs, doors, gates, etc. shall be kept free of any obstructions that could impede the free flow of spectators during an event;
 - d) all exit doors and gates in the stadium, and all gates leading from the spectator areas into the playing area, must open outwards away from the spectators, and must remain unlocked while spectators are in the stadium. Each and every such door and gate must be attended at all times by a specially appointed steward, to guard against abuse and ensure immediate escape routes in the event of any emergency evacuation. In order to prevent illegal entry or intrusion, these doors and gates may be fitted with a locking device, which may be operated simply and quickly by anyone from within. Under no circumstances must they be locked with a key during the time that spectators are in the stadium;
 - e) in order to protect those on the field or in other parts of the stadium from lightning strikes, the stadium should be equipped with the appropriate safety devices;
 - f) it is essential that event holders and stadium safety/security authorities are capable of communicating with spectators inside and outside the stadium by means of a sufficiently powerful and reliable public address system (loudspeakers) and/or by a scoreboard and/or a video screen;
 - g) a safety and security strategy covering all aspects of the organisation of a football match, such as ticket distribution system, screening of spectators, segregation strategy, crowd dispersal strategy, medical service, measures taken in case of fire, loss of power supply, or other emergency.

I.06 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
TRAINING FACILITIES FOR PLAYER DEVELOPMENT – MINIMUM INFRASTRUCTURE	B		
<p>As a minimum, the infrastructure of the training facilities for Player Development must include:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) outdoor training facilities; b) indoor training facilities; c) dressing rooms; d) medical room(s) or direct access to first aid at the training site. 			

I.07 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM – GROUND RULES	B		
<p>Each stadium must have stadium ground rules and affix them to the stadium visible to the spectators. These rules must provide information on at least the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) admission rights; b) abandonment or postponement of events; c) description of prohibitions and penalties, such as entering the field of play, throwing objects, use of foul or abusive language, racist behaviour, etc; d) restrictions with regard to smoking, alcohol, fireworks, banners, etc; e) seating rules; f) causes for ejection from the ground; g) risk analysis specific to the stadium. 			

I.08 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM – SPECTATOR WITH DISABILITIES	B		
The licensor shall set up requirements to accommodate disabled spectators and accompanying persons safely and comfortably.			

I.09 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
STADIUM – SIGNPOSTING AND DIRECTIONS	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. All public direction signs inside and outside the stadium must be presented in internationally understandable pictographic language. 2. Clear, comprehensive signposting must be provided at the stadium approaches and around, and throughout the stadium to point the way to the different sectors. 3. Information on the tickets must correlate with the signpost information provided, both inside and outside the stadium. Tickets must clearly identify the location of the seats for which they have been issued. 4. Colour coding of tickets will assist the entry process, and retained ticket stubs must contain information which will guide spectators once they are inside. Large-scale wall maps must be provided for the guidance of spectators. 			

Article 10 : PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE CRITERIA

1. OBJECTIVES

The objectives of the personnel and administrative criteria are that:

- a) Licence Applicants are managed in a professional manner;
- b) Licence Applicants have well-educated, qualified and skilled specialists with know-how and experience;
- c) the players of the first and other teams are trained by qualified coaches and supported by the necessary staff.

2. CRITERIA

P.01 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
CLUB SECRETARIAT	A		
1. The Licence Applicant must have available office space to run its administration. 2. The office(s) shall be sufficiently spacious with the required minimum infrastructure including phone, fax and email. 3. The Licence Applicant must have appointed sufficient number of skilled secretarial staff according to its needs to run its daily business. It must also ensure that its office is open to communicate with the licensor and the public.			

P.02 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
GENERAL MANAGER	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed a General Manager being responsible for running its daily business (operative matters). 2. The appointment must have been done by the appropriate body (e.g. Executive Board) of the licence applicant. 			

P.03 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FINANCE OFFICER	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed a Finance Officer being responsible for its financial matters. 2. The Finance Officer must hold as a minimum of one of the following qualifications: <ol style="list-style-type: none"> a) a diploma of certified public accountant; or b) a diploma of qualified auditor; or c) a “recognition of competence” issued by the licensor based on practical experience in financial matters of at least 3 years. 			

P.04 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
SECURITY OFFICER	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed a Security Officer being responsible for safety and security matters. 2. The Security Officer must hold as a minimum of one of the following qualifications: <ol style="list-style-type: none"> a) a certificate as policeman or security person according to national law, or; b) a safety and security diploma based on a specific course issued by the Member Association or by a state recognised organisation, or; c) a “recognition of competence” approved by the Member Association, which is based on the participation in specific safety and security course of the Member Association and at least one (1) year experience in such matters. 			

P.05 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
MEDIA OFFICER	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed a Media Officer being responsible for media matters. 2. The Media Officer must hold as a minimum one of the following qualifications: <ol style="list-style-type: none"> a) diploma in journalism; b) concluded a media officer education course provided by the Member Association or an organisation recognised by the Member Association; c) a “recognition of competence” approved by the Member Association, which requires at least one (1) year experience in such matters. 			



P.06 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
MEDICAL DOCTOR	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed at least one doctor who is responsible for medical support during matches and training as well as for doping prevention. 2. The qualification of the medical doctor must be recognised by the appropriate national health authorities. 3. The medical doctor must be duly registered with the AFC Member Association and/or the affiliated league. 			

P.07 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
PHYSIOTHERAPIST	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed at least one (1) physiotherapist being responsible for medical treatment and massages for the first squad during trainings and matches. 2. The qualification of the physiotherapist must be recognised by the appropriate national health authorities. 3. The physiotherapist must be duly registered with the AFC Member Association or the affiliated league. 			

P.08 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FIRST TEAM HEAD COACH	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must appoint a Head Coach responsible for all football technical matters of the first squad. Additionally he may be involved with the reserve/developmental squads in the club. 2. The Head Coach must: <ol style="list-style-type: none"> a) hold at least the Minimum Coaching Requirements (MCR) as stipulated by the AFC. The current MCR is benchmarked at the AFC 'A' Coaching Certificate or its equivalence recognised and approved by AFC; b) hold a Recognition of Experience and Current Competence (RECC) issued by AFC in compliance with the RECC regulations for cases where the Head Coach of the first team does not have the required certification as defined under (a) above or; c) already have started the required education course, recognized by AFC, to achieve the required diploma as defined under (a) above. 3. The Head Coach must be duly registered with the Member Association and undertaken by the appropriate body of the Licence Applicant. 			

P.09 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
ASSISTANT COACH OF FIRST SQUAD	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must appoint an Assistant Coach assisting the Head Coach in all football technical matters of the first squad and additionally he may coach the reserve/developmental squads in the club. 			

2. The Assistant Coach must:
 - a) hold at least the Minimum Coaching Requirements (MCR) as stipulated by AFC. The current MCR is benchmarked at the AFC 'A' Coaching Certificate or its equivalence recognised and approved by AFC;
 - b) hold a Recognition of Experience and Current Competence (RECC) issued by AFC in compliance with the RECC regulations for cases where the Assistant Coach of the first team does not have the required certification as defined under (a) above or;
 - c) already have started the required education course, recognized by AFC, to achieve the required diploma as defined under (a) above.
3. The Assistant Coach must be duly registered with the Member Association and undertaken by the appropriate body of the Licence Applicant.

P.10 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
HEAD OF YOUTH DEVELOPMENT	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must appoint a Head of Youth Development (HYD) responsible for managing and implementing all aspects of youth development matters including the Youth Development Programme (YDP). 2. The Head of the Youth Development must: <ol style="list-style-type: none"> a) hold at least the AFC 'A' Coaching Certificate or its equivalence recognised and approved by AFC; b) already have started the required education course, recognized by AFC, to achieve the required diploma as defined under (a) above; c) have specific youth coaching experience and/or supplementary certification/qualification related to coaching and managing young players; d) have strong management and administration skills to ensure the efficient implementation of the programme, activities, roles and duties in collaboration with other relevant personnel. 3. The HYD must be duly registered with the Member Association and undertaken by the appropriate body of the Licence Applicant. 			

P.11 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
YOUTH COACHES	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must have appointed a Youth Coach responsible for all football matters for each youth squad. 2. At least one (1) Youth Coach must: <ol style="list-style-type: none"> a) hold at least AFC 'B' Coaching certificate or its equivalence recognised and approved by AFC; b) have specific youth coaching experience and/or supplementary certification/qualification related to coaching and managing young players; c) have strong competencies to ensure the efficient implementation of the technical programme to develop elite youth players in collaboration with other relevant personnel. 3. The other youth coaches must hold the minimum qualification as defined by the Member Association which shall not be below an AFC 'C' Coaching certificate or its equivalence recognised and approved by AFC. 4. The Youth Coaches must be duly registered with the Member Association and undertaken by the appropriate body of the Licence Applicant. 			



P.12 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
SAFETY AND SECURITY ORGANISATION - STEWARDING	A		
1. The Licence Applicant must have engaged qualified stewards to ensure safety and security at home matches. For this purpose, it must: <ul style="list-style-type: none"> a) employ the stewards; or b) conclude a written contract with the stadium owner providing the stewards; or an external security company providing stewards. 			

P.13 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
RIGHTS, RESPONSIBILITIES AND DUTIES	A		
1. The rights, responsibilities and duties of the License Applicant's staff members described in P.01 to P.12 must be defined in writing.			

P.14 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DUTY OF REPLACEMENT DURING THE LICENSING SEASON	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. If a function defined in criteria P.01 to P.12 becomes vacant during the licensing season, the licensee must ensure that, within a period of a maximum of sixty (60) days, the function is taken over by someone who holds the required qualification. 2. In the event that a function becomes vacant due to illness or accident, the licensor may grant an extension to the sixty (60) day period only if reasonably satisfied that the person concerned is still medically unfit to resume duties. 3. The occurrence of vacancy and replacement must be notified to the licensor within seven (7) working days of the respective event. 			

P.15 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DUTY TO NOTIFY SIGNIFICANT CHANGES	A		
Any event occurring after the submission of the licensing documentation to the licensor representing a significant change compared to the information previously submitted and related to criteria P.01 to P.13, must be notified to the licensor within seven (7) working days of the event.			

P.16 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
LEGAL ADVISOR	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is recommended that the Licence Applicant appoint a legal advisor (full time or part time) who is responsible to handle all legal matters in the licence applicant's activities. 2. The legal advisor shall have the necessary legal qualifications. 			

P.17 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
CLUB TECHNICAL DIRECTOR	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is recommended that the License Applicant employ a full time or part time Club Technical Director. 2. He should have a relevant technical qualification/certification (recommended – minimum AFC 'A' Coaching Certificate) and/or supplementary qualities like an extensive playing and work experience at the professional club level, or have been a long serving dedicated member of the club as a player, coach, manager or advisor. 3. He must have strong management skills, visionary and lead the technical development of the club. 4. He shall be responsible for but not limited to the following: <ol style="list-style-type: none"> a) establish and/or implement Club Philosophy; b) establish Youth and Player Development Structures and Programmes; c) ensure technical standards are maintained and enhanced; d) monitor and evaluate all technical and developmental programmes; e) talent scouting; 			

- f) management of Club's Youth Academies;
- g) recruitment and management of coaches and talent scouts;
- h) management of match analysis processes.

P.18 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FIRST TEAM GOALKEEPER COACH	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is recommended that the License Applicant employ a full time or part time qualified Goalkeeper Coach for the first team. 2. He should have the Minimum Coaching Requirements (MCR) as stipulated by the AFC. 			

P.19 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FIRST TEAM FITNESS COACH	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is recommended that the License Applicant employ a full time or part time qualified Fitness Coach for the first team. 2. He should have the Minimum Coaching Requirements (MCR) as stipulated by the AFC. 			

Article 11 : LEGAL CRITERIA

1. INTRODUCTION

The below are the minimum legal criteria to be fulfilled by Licence Applicants.

2. CRITERIA

L.01 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DECLARATION IN RESPECT OF THE PARTICIPATION IN AFC CLUB COMPETITIONS	A		
<p>1. The Licence Applicant must submit a legally-valid declaration which confirms that:</p> <ul style="list-style-type: none">a) it recognises as legally-binding the statutes, rules and regulations and decisions of FIFA, the AFC, its Member Association and, if it exists as a separate legal entity, of its national league;b) it recognises the exclusive jurisdiction of the Court of Arbitration for Sport (domiciled in Lausanne, Switzerland) for any dispute of international dimension and in particular involving FIFA and/or the AFC;c) it recognises the prohibition on recourse to ordinary courts under the FIFA and AFC Statutes;d) at national level, it will play in competitions that are recognised and endorsed by its Member Association (e.g. national championship, national cup);e) at international level, it will participate in competitions recognised and endorsed by the AFC and/or FIFA. To avoid any doubt, this provision does not relate to friendly matches;f) it undertakes to abide by and observe the provisions and conditions of the National Club Licensing Regulations;g) all submitted documents are complete and correct;			

- h) it authorises the competent licensor to examine documents and seek information and, in the event of any appeal procedure, to seek information from any relevant public authority or private body according to national law;
- i) it acknowledges that the AFC reserves the right to execute compliance audit at national level reviewing the assessment process and the decision making; and
- j) it acknowledges that FIFA reserves the right to execute compliance audit at national level to review the assessment process and the decision making in case the AFC fails to implement and execute a compliance audit procedure at national level.

2 This declaration must be executed by an authorised signatory no more than three (3) months prior to the corresponding deadline for its submission to the licensor.

L.02 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
LEGAL DOCUMENTS	A		
<p>1. The Licence Applicant must submit the following documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) a copy of its current company articles, constitution, statutes or similar-type governing document; b) an extract from a public register (e.g. trade register) which demonstrates that the Licence Applicant is a legal entity which contains the following information; <ul style="list-style-type: none"> i. name; ii. address of headquarters; iii. legal Form; iv. list of authorised signatories; v. type of signature (e.g. individual, collective). c) (if applicable) the agreement between the Licence Applicant and the relevant member which has the right to participate in affiliated competitions of the Member Association. 			

L.03 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
OWNERSHIP AND CONTROL OF CLUBS	A		
<p>1. The Licence Applicant must submit a legally-valid declaration outlining the ownership structure and control mechanism of the Club. Such declaration should ensure conformity with the conditions set out below.</p> <p>No natural or legal person involved in the management, administration and/or sporting performance of the club, either directly or indirectly:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) holds or deals in the securities or shares that allows such person to exercise decisive influence in the activities of any other club participating in the same competition; b) holds a majority of the shareholders' voting rights of any other club participating in the same competition; c) has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of any other club participating in the same competition; d) is a shareholder and alone controls a majority of the shareholders' voting rights of any other club participating in the same competition pursuant to an agreement entered into with other shareholders of the club in question; e) is a member of any other club participating in the same competition; f) is involved in any capacity whatsoever in the management, administration and/or sporting performance of any other club participating in the same competition; g) has any power whatsoever over the management, administration and/or sporting performance of any other club participating in the same club competition. <p>2. These declarations must be executed by an authorised signatory no more than three (3) months prior to the corresponding deadline for its submission to the licensor.</p>			

L.04 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
WRITTEN CONTRACT WITH PROFESSIONAL PLAYERS	A		
<p>The professional players of all Licence Applicants must have a written contract with the licence applicant in accordance with the relevant provisions of the FIFA Regulations for the Status and Transfer of Players and shall incorporate all key provisions required by the national law and of FIFA, the AFC, and the Member Association.</p>			

L.05 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DISCIPLINARY PROCEDURE AND CODE OF CONDUCT FOR PLAYERS AND OFFICIALS	C		
<ol style="list-style-type: none"> 1. It is recommended that the Licence Applicant establishes a legally valid code of conduct for players and officials in compliance with the national law, and the Statutes of FIFA, the AFC and the Member Association. 2. The code of conduct should be supplemented by a legally-valid disciplinary regulation under which the infringement of the code of conduct, club rules, club regulations, and club decisions shall be prosecuted and sanctions may be applied. 			

Article 12 : FINANCIAL CRITERIA

1. INTRODUCTION

The financial criteria relate to:

- a) historic financial information about a club's financial performance and position; and
- b) future financial information about a club's future prospects.

To facilitate the implementation of the financial criteria, historic financial information may be prepared on the basis of *national accounting practice* requirements.

2. REPORTING PERIOD AND FORMAT

For further information on **mandatory** reporting period and **minimum requirement** on the format of reporting and accounting as well as detailed explanation of each of the criteria below, please refer to Chapter 6 of the AFC Club Licensing Manual.

3. CRITERIA

F.01 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
ANNUAL FINANCIAL STATEMENTS - AUDITED	A		
<ol style="list-style-type: none">1. Regardless of the legal structure of the Licence Applicant, annual financial statements based on the local legislation for incorporated companies shall be prepared and audited by independent auditor.2. The annual financial statement must consist of:<ol style="list-style-type: none">a. a balance sheet;b. a profit and loss account;c. a cash flow statement;d. notes, comprising a summary of significant accounting policies;e. other explanatory notes; andf. a financial review by management.			

3. The annual financial statements shall meet the minimum disclosure requirements and accounting principles defined by the AFC Club Licensing Manual.
4. If the audited annual financial statements meet the minimum disclosure requirements and accounting principles defined by the AFC Club Licensing Manual, then no further supplementary information has to be provided.
5. If the audited annual financial statements do not meet the minimum disclosure requirements and accounting principles defined by the AFC Club Licensing Manual, then supplementary information must be prepared by the Licence Applicant and assessed by the auditor.

F.02 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FINANCIAL STATEMENTS FOR THE INTERIM PERIOD – REVIEWED	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. If the statutory closing date of the licence applicant is more than six (6) months before the deadline for submission of the list of licensed clubs to AFC, then the Licence Applicant shall prepare and submit additional financial statements covering the interim period. 2. If the financial statements for the interim period are prepared and submitted, they should cover the interim period up to a date within six (6) months preceding the deadline for submission of the list of licensed clubs to AFC and must be reviewed or audited by an independent auditor. 3. The interim financial statements shall meet the minimum disclosure requirements and accounting principles defined by the AFC Club Licensing Manual. 			

F.03 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
NO PAYABLES OVERDUE TOWARDS FOOTBALL CLUBS ARISING FROM TRANSFER ACTIVITIES	A		
<p>The Licence Applicant must prove that it has no payables towards football clubs arising from transfer activities as at 30 June preceding the season to be licensed, unless by the following 31 August they have been fully settled, deferred by mutual agreement with the creditor or are subject to a not obviously unfounded dispute submitted to a competent authority.</p>			

F.04 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
NO PAYABLES OVERDUE TOWARDS EMPLOYEES AND SOCIAL / TAX AUTHORITIES	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The licence applicant must prove that, in respect of contractual and legal obligations with its current and former employees it has no payables overdue towards employees and social/tax authorities as at 30 June preceding the season to be licensed, unless by the following 31 August they have been fully settled, deferred by mutual agreement with the creditor or are subject to a not obviously unfounded dispute submitted to a competent authority. 2. The term “employees” shall include but not limited to: <ol style="list-style-type: none"> a. all professional players according to the applicable FIFA Regulations on the Status and Transfer of Players; and b. the administrative, technical, medical and security staff specified in the AFC Club Licensing Regulations. 			

F.05 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
WRITTEN REPRESENTATIONS PRIOR TO THE LICENSING DECISION	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Within seven (7) days prior to the start of the period in which the licensing decision is to be made by the First Instance Body, the Licence Applicant must make written representations to the licensor. 2. The written representations shall state whether or not any events or conditions of major economic importance have occurred, that may have an adverse impact on the Licence Applicant's financial position since the balance sheet date of the preceding audited annual financial statements or reviewed interim financial statements (if applicable). 			

FUTURE FINANCIAL INFORMATION

F.06 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
FUTURE FINANCIAL INFORMATION	A		
<ol style="list-style-type: none"> 1. The Licence Applicant must prepare and submit future financial information in order to demonstrate to the licensor its ability to continue as a going concern until the end of the licence season if it has breached any of the indicators defined in paragraph 2 below. 2. If a Licence Applicant exhibits any of the conditions described by indicator 1 or 2, it is considered in breach of the indicator: <ol style="list-style-type: none"> a) <u>Indicator 1: Going concern</u> The auditor's report in respect of the annual or interim financial statements submitted in accordance with F.01 and F.02 includes an emphasis of matter or a qualified opinion/conclusion in respect of going concern. 			

b) Indicator 2: Negative equity

The annual financial statements (including, where required, the supplementary information) submitted in accordance with F.01 disclose a net liabilities position that has deteriorated relative to the comparative figure contained in the previous year's annual financial statements, or the interim financial statements submitted in accordance with F.02 (including, where required, the supplementary information) disclose a net liabilities position that has deteriorated relative to the comparative figure at the preceding statutory closing date.

3. Future financial information must cover the period commencing immediately after the later of the statutory closing date of the annual financial statements or, if applicable, the balance sheet date of the interim financial statements, and it must cover at least the entire licence season.
4. Future financial information consists of:
 - a) a budgeted profit and loss account, with comparative figures for the immediately preceding financial year and interim period (if applicable);
 - b) a budgeted cash flow, with comparative figures for the immediately preceding financial year and interim period (if applicable);
 - c) explanatory notes, including a brief description of each of the significant assumptions (with reference to the relevant aspects of historic financial and other information) that have been used to prepare the budgeted profit and loss account and cash flow statement, as well as of the key risks that may affect the future financial results.
5. Future financial information must be prepared, as a minimum, on a quarterly basis.
6. Future financial information must be prepared on a consistent basis with the audited annual financial statements and follow the same accounting policies as those applied for the preparation of the annual financial statements, except for accounting policy changes made after the date of the most recent annual financial statements that are to be reflected in the next annual financial statements, in which case details must be disclosed.

7. Future financial information must meet the minimum disclosure requirements as set out in the AFC Club Licensing Manual. Additional line items or notes must be included if they provide clarification or if their omission would make the future financial information misleading.
8. Future financial information with the assumptions upon which they are based must be approved by management and this must be evidenced by way of a brief statement and signature on behalf of the executive body of the reporting entity.

SUBSEQUENT INFORMATION

Criteria F.07 and F.08 apply to licensees after the licensing decision. Criterion F.07 (duty to notify subsequent events) applies to all licensees. Criterion F.08 (duty to update future financial information) only applies to those licensees who exhibited a breach of one or more of the indicators.

F.07 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DUTY TO NOTIFY SUBSEQUENT EVENTS	B		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Following the licensing decision by the decision making body, the licensee must promptly notify the licensor in writing about any subsequent events that may cast significant doubt upon the licensee's ability to continue as a going concern until at least the end of the season for which the licence has been granted. 2. Compliance with this criterion shall be assessed by the licensor in respect of the following licensing cycle. 			



F.08 CRITERIA DESCRIPTION	AFC CRITERIA	NATIONAL CRITERIA	SECOND DIV CRITERIA
DUTY TO UPDATE FUTURE FINANCIAL INFORMATION	B		
<ol style="list-style-type: none">1. If the licensee is in breach of one or more of the indicators, then the licensee must prepare and submit an updated version of the future financial information (prepared according to F.06). In addition, the prepared information shall include a comparison of budget to actual figures including explanations of variances. The updated version of the future financial information must be prepared, as a minimum, on a six (6) month basis.2. The updated future financial information shall meet the minimum disclosure requirements defined by the AFC Club Licensing Manual.3. Compliance with this criterion shall be assessed by the licensor in respect of the following licensing cycle.			

Lampiran 2. Kuesioner *Pairwise Comparison*

20/06/2018

Kuesioner Perbandingan Berpasangan pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada...

Kuesioner Perbandingan Berpasangan pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Bisnis Klub Sepakbola di Indonesia

Assalamualaikum Wr Wb

Perkenalkan saya Muhammad Noorridho Ilmansyah, mahasiswa semester 8 Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya yang sedang melakukan penelitian Tugas Akhir dengan judul "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Bisnis Sepakbola di Indonesia. Diharapkan Bapak/ Ibu dapat mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya. Terima kasih. Kuesioner perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk menentukan bobot kepentingan dari setiap strategi objektif dan Key Performance Indicator (KPI) dengan perspektif Balanced Scorecard. Sebelum mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu diharapkan membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang telah diberikan. Bapak/Ibu tidak perlu takut karena kerahasiaan kuisisioner ini terjaga dan hanya digunakan untuk kepentingan penulisan tugas akhir ini. Oleh karena itu peneliti mengharapkan Bapak/ Ibu memberikan jawaban yang tepat. Atas bantuan dan partisipasinya, peneliti mengucapkan terima kasih

* Required

1. Nama *

2. Pekerjaan *

Mark only one oval.

- ☐ Pemain Sepakbola
☐ Mantan Pemain Sepakbola
☐ Staf Kepelatihan
☐ Pemegang saham klub
☐ Jajaran manajemen klub
☐ Wartawan
☐ Pengamat sepakbola
☐ Lain-lain
☐ Other: _____

3. Asal klub

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Responden diminta untuk memberikan persepsi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki untuk menentukan bobot kepentingan dari dua kriteria yang dibandingkan
2. Perbandingan berpasangan (pairwise comparison) ini bertujuan untuk mengetahui kriteria-kriteria mana yang mempunyai bobot kepentingan lebih besar dalam pencapaian Visi, Misi, strategu objektif dan Key Performance Indicator.
3. Responden diharapkan melingkari pada nilai bobot perbandingan berpasangan kriteria dan sub kriteria dengan perbedaan tingkat kepentingannya.
4. Untuk mempermudah responden dalam melakukan pembobotan, maka tingkat kepentingan yang

<https://docs.google.com/forms/d/1ldBQ7NuUTj1soop-X71HbQdX6uKbL0ERgzKPyU3Hh4w/edit>

1/11

Tingkat kepentingan Pembobotan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan.

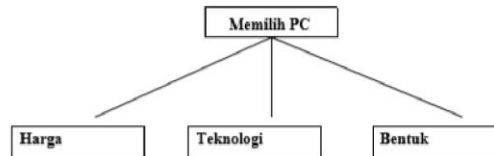
Nilai 2, 4, 6 dan 8 merupakan nilai tengah. Diberikan bila ada keraguan dalam menentukan pilihan diantara dua tingkat kepentingan

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut ini adalah contoh pengisian kuesioner untuk kasus keputusan memilih mobil. Model hirarki keputusannya adalah sebagai berikut :

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut ini adalah contoh pengisian kuesioner untuk kasus keputusan memilih mobil. Model hirarki keputusannya adalah sebagai berikut :



Jika teknologi sama penting dengan bentuk, maka dipilih angka 1.

Teknologi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 Style

Jika Harga sedikit lebih penting dibandingkan Kenyamanan, maka dipilih angka 3 dibagian kanan.

Bentuk

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 Harga

Jika Harga dinilai antara sangat lebih penting (7) dan mutlak sangat lebih penting (9) dibandingkan Style, maka dipilih angka 8 disebelah kiri.

Harga

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 Teknologi

Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah : Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C. Selain itu, kriteria yang disebutkan pertama merupakan yang condong ke kiri dan angkanya diberi tanda kurung. Apabila responden lebih memilih kriteria yang disebutkan pertama maka memilih angka yang condong ke kiri. Begitu pula sebaliknya

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Perspektif)

Pada perbandingan berpasangan kriteria utama perspektif ini terdapat empat aspek dalam Framework Balanced Scorecard yaitu Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Berikut merupakan definisi dari setiap aspeknya:

1. aspek Finansial adalah aspek finansial dari sebuah klub sepakbola
2. aspek pelanggan adalah customer pada klub sepakbola yaitu suporter, penonton, pembeli merchandise, dll
3. aspek proses bisnis internal adalah proses bisnis dari sepakbola itu sendiri seperti pertandingan sepakbola
4. aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah proses pengembangan dari klub itu baik untuk pemain, staf, maupun penggemar

4. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Perspektif) *

Mark only one oval per row.

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Finansial >< Pelanggan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansial >< Proses Bisnis Internal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansial >< Pembelajaran dan Pertumbuhan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelanggan >< Proses Bisnis Internal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelanggan >< Pembelajaran dan Pertumbuhan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proses Bisnis Internal >< Pembelajaran dan Pertumbuhan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif)

Perspektif	Kode SO (1)	Kode SO (2)	Kode SO baru	Strategi objektif
Finansial	FA1	FA2	F1	Finansial yang sehat
	FA2		F2	Memperluas pendapatan eksternal
Pelanggan	PA1	PB1	P1	Memuaskan pelanggan
	PA2		P2	penambahan pelanggan
Proses Bisnis Internal	IA1		I1	Meningkatkan prestasi
	IA2		I2	Meningkatkan branding klub
	IA3		I3	Penambahan unit bisnis
	IA4		I4	Memperkuat tim
	IB1		I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar
	IB2		I6	Memiliki legalitas yang jelas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	LA1	LB1 LB2	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur
	LA2		L2	Memiliki staf yang handal
		LB5	L3	Memiliki staf yang lengkap
	LA3	LB3	L4	Interaksi dengan penggemar
		LB4	L5	Membuat pemain nyaman di klub

5. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (1) **Mark only one oval per row.*

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	2	3	4	5	6	7	8	9
Finansial yang Sehat ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memperluas Pendapatan Eksternal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memuaskan Pelanggan ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penambahan Pelanggan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Prestasi ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Branding Klub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Prestasi ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penambahan Unit Bisnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Prestasi ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memperkuat Tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Prestasi ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Fasilitas yang Sesuai Standar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Prestasi ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Legalitas yang Jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Branding Klub >	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
< Penambahan Unit Bisnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Branding Klub >	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
< Memperkuat Tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Branding Klub >	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
< Memiliki Fasilitas Sesuai Standar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningkatkan Branding Klub >	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
< Memiliki Legalitas yang Jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penambahan Unit Bisnis ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memperkuat Tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penambahan Unit Bisnis ><	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Fasilitas Sesuai Standar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20/06/2018

Kuesioner Perbandingan Berpasangan pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pad...

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	2	3	4	5	6	7	8	9
Penambahan Unit Bisnis >< Memiliki Legalitas yang Jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2)

<https://docs.google.com/forms/d/1ldBQ7NuUTj1soop-X71HbQdX6uKbL0ERGzKPyU3Hh4w/edit>

6/11

6. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) **Mark only one oval per row.*

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Memperkuat Tim >< Memiliki Fasilitas Sesuai Standar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memperkuat Tim >< Memiliki Legalitas yang Jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Fasilitas Sesuai Standar >< Memiliki Legalitas yang Jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pembinaan Pemain Muda yang Terstruktur >< Memiliki Staf yang Handal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pembinaan Pemain Muda yang Terstruktur >< Memiliki Staf yang Lengkap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pembinaan Pemain Muda yang Terstruktur >< Interaksi dengan Penggemar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pembinaan Pemain Muda yang Terstruktur >< Membuat Pemain Nyaman di Klub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Staf yang Handal >< Memiliki Staf yang Lengkap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Staf yang Handal >< Interaksi dengan Penggemar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Staf yang Handal >< Membuat Pemain Nyaman di Klub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Staf yang Lengkap >< Interaksi dengan Penggemar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memiliki Staf yang Lengkap >< Membuat Pemain Nyaman di Klub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) (8) (7) (6) (5) (4) (3) (2) 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Interaksi dengan
Penggemar ><
Membuat
Pemain Nyaman
di Klub

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI)

Perspektif	Kode SO	Strategi objektif	Kode KPI	KPI
Finansial	F1	Finansial yang sehat	F1.1	Laju pertumbuhan pendapatan internal
			F1.2	Keuntungan
	F2	Memperluas pendapatan eksternal	F2.1	Laju pendapatan dari subsidi
Pelanggan	P1	Memuaskan penggemar	F2.2	Laju pendapatan dari sponsor
			F2.3	Laju pendapatan dari hak siar
	P2	penambahan penggemar	P1.1	Tingkat kepuasan penggemar
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan prestasi	P1.2	presentase sponsor yang memperpanjang kontrak
			P2.1	Kenalkan jumlah rata-rata penjualan tiket
	I2	Meningkatkan branding klub		Kenalkan jumlah pengikut di media sosial
			I1.1	Prestasi di Liga
	I3	Penambahan unit bisnis	I1.2	Prestasi di Cup
			I2.1	Rating Televisi
	I4	Memperkuat tim	I2.2	Jumlah sponsor
			I2.3	Jumlah pemain terkenal yang dimiliki
	I5	Memiliki fasilitas yang sesuai standar	I2.4	Jumlah murid baru di akademi
			I3.1	Jumlah inovasi unit bisnis baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Pembinaan pemain muda yang terstruktur	I4.1	Jumlah pemain baru yang didaftarkan
			I5.1	Stadion yang sesuai standar AFC
	L2	Memiliki staf yang handal	I5.2	Fasilitas latihan yang sesuai standar AFC
	L3	Memiliki staf yang lengkap	I5.3	Fasilitas medis untuk pemain
	L4	Interaksi dengan penggemar	I6.1	Memiliki bentuk badan hukum yang jelas
			L1.1	Kelengkapan jenjang pembinaan pemain muda
	L5	Membuat pemain nyaman di klub	L1.2	Jumlah pemain muda yang naik ke tim senior
			L2.1	Presentase staf yang memiliki lisensi standar AFC
			L3.1	Jumlah kelengkapan staf berdasarkan standar AFC
			L4.1	Jumlah acara yang diselenggarakan untuk penggemar
			L4.2	Jumlah lapangan kerja untuk penggemar
			L4.3	Jumlah informasi yang di share di media sosial
			L5.1	Kelancaran gaji
			L5.2	Kenyamanan fasilitas bermain sepakbola
			L5.3	Kenyamanan fasilitas medis

7. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) (1) *

Mark only one oval per row.

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Laju Pendapatan Internal >< Keuntungan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laju Pendapatan dari Subsidi >< Laju Pendapatan dari Sponsor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laju Pendapatan dari Subsidi >< Laju Pendapatan dari Hak Siar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laju Pendapatan dari Sponsor >< Laju Pendapatan dari Hak Siar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tingkat Kepuasan Penggemar >< Presentase Sponsor yang Memperpanjang Kontrak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kenaikan Jumlah Rata-Rata Penjualan Tiket >< Kenaikan Pengikut di Media Sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasi di Liga >< Prestasi di Cup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rating Televisi > < Jumlah Sponsor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rating Televisi > < Jumlah Pemain Terkenal yang Dimiliki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rating Televisi > < Jumlah Murid Baru di Akademi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumlah Sponsor >< Jumlah Pemain Terkenal yang Dimiliki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumlah Sponsor >< Jumlah Murid Baru di Akademi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) (2)

8. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) *

Mark only one oval per row.

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jumlah Pemain Terkenal yang Dimiliki >< Jumlah Murid Baru di Akademi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadion sesuai Standar AFC >< Fasilitas Latihan Sesuai Standar AFC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stadion sesuai Standar AFC >< Fasilitas Medis Untuk pemain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitas Latihan Sesuai Standar AFC >< Fasilitas Medis untuk Pemain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelengkapan Jenjang Pemain Muda >< Jumlah Pemain Muda yang Naik ke Tim Senior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumlah Acara yang Diselenggarakan Untuk Penggemar >< Jumlah Lapangan Kerja untuk Penggemar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumlah Acara yang Diselenggarakan Untuk Penggemar >< Jumlah informasi yang di share di media sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jumlah Lapangan Pekerjaan Untuk Penggemar >< Jumlah informasi yang di share di media sosial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelancaran Gaji >< Kenyamanan Fasilitas Bermain Sepakbola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelancaran Gaji >< Kenyamanan Fasilitas Medis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20/06/2018

Kuesioner Perbandingan Berpasangan pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pad...

	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kenyamanan																	
Fasilitas Bermain																	
Sepakbola ><																	
Kenyamanan																	
Fasilitas Medis																	

Terima Kasih

Terima Kasih atas ketersediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini semoga hasil dari kuesioner ini dapat membawa persepakbolaan di Indonesia menjadi semakin maju dan profesional. Apabila ada pertanyaan atau saran bisa langsung hubungi nomor 081703317817 via whatsapp atau noorridho.ilmansyah@yahoo.co.id via email

Powered by
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1ldBQ7NuUTj1soop-X71HbQdX6uKbL0ERGzKPyU3Hh4w/edit>

11/11

Lampiran 3. Hasil kuesioner *pairwise comparison*

Timestamp	Nama	Pekerjaan	Asal klub	Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Perspektif)	Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Perspektif)	Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Perspektif)
6/9/2018 15:16	alfina taswirul	Jajaran manajemen klub	Madura united FC	1	1	-3
	Adipurno Widi					

6/9/2018 17:35	Putranto	Periset		-2	-4	-2
6/10/2018 11:42	Fachmy Adlan	Jajaran manajemen klub	Al Rayyan	5	5	1
6/10/2018 15:45	Ferril Hattu	Mantan Pemain Sepakbola	PS Petrokimia Putra	1	3	3
6/11/2018 10:23	kiagus salvin oemar	Mantan Pemain Sepakbola	persib u-17	3	3	5
6/11/2018 14:34	Choesno el Farid	Jajaran manajemen klub	Persebaya 1927	3	1	3
6/11/2018 15:38	Haruna Soemitro	Jajaran manajemen klub	Madura United FC	5	3	7
6/11/2018 15:48	Agung	Staf Kepelatihan	Madura United FC	1	3	1
6/11/2018 15:54	Angga Febryanto Putra	Pemain Sepakbola	PS TIRA	3	1	1

6/11/2018 21:19	Sandy Firdaus	Wartawan	Persib Bandung	6	1	1
6/12/2018 14:31m	Mustaqi	Staf Kepelatihan	Persija Jakarta	4	6	2

			Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n		Perbandi n
			gan	gan	gan	gan	Perbandi n	gan
			Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Perbandi n	Berpasa n
	Perbandi n	Perbandi n	gan	gan	gan	gan	gan	Kriteria
Perbandi n	gan	gan	Kriteria	Kriteria	Kriteria	gan	Berpasa n	Utama
gan	Berpasa n	Berpasa n	Utama	Utama	Utama	Kriteria	gan	(Strategi
Berpasa n	gan	gan	(Strategi	(Strategi	(Strategi	Utama	Kriteria	Objektif)
gan	Kriteria	Kriteria	Objektif)	Objektif)	Objektif)	(Strategi	Utama	(1)
Kriteria	Utama	Utama	(1)	(1)	(1)	Objektif)	(Strategi	[Meningk a
Utama	(Perspek tif	(Perspek tif	[Finansia l	[Memuas k	[Meningk a	(1)	Objektif)	tkan
(Perspek tif))	[Proses	yang	tkan	[Meningk a	(1)	Prestasi
)	[Pelangg a	Bisnis	Sehat ><	Pelangg an	Prestasi	tkan	[Meningk a	><
[Pelangg a	n ><	Internal	Memperl u	><	><	Prestasi	tkan	Memiliki
n ><	Pembela ja	Pembela ja	as	Penamb a	Meningk at	><	Prestasi	Fasilitas
Proses	ran dan	ran dan	Pendapa ta	han	kan	Penamb a	><	yang
Bisnis	Pertumb u	Pertumb u	n	Pelangg an	Branding	han Unit	Memper ku	Sesuai
Internal]	han]	han]	Eksterna l]]	Klub]	Bisnis]	at Tim]	Standar]
1	1	1	-1	-1	-3	-1	-1	-3

4	-1	-3	-5	4	-1	-5	-1	-7
6	1	7	9	9	9	9	2	3
5	3	3	5	1	3	3	3	3
4	6	5	5	5	4	4	3	3
3	1	3	5	5	7	9	3	5
3	3	5	5	7	3	1	1	3
3	3	1	3	3	3	3	3	3
3	3	1	3	1	3	5	1	1
4	1	1	1	5	7	7	1	3
5	3	4	5	7	5	7	2	3

Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n
gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan
Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n
gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan
Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Kriteria
Utama	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama	Utama
(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi	(Strategi
Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)	Objektif)
(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a	[Meningk a
tkan	tkan	tkan	tkan	tkan	tkan	tkan	tkan	tkan
Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi	Prestasi
><	><	><	><	><	><	><	><	><
Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki	Memiliki
Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas	Legalitas
yang	yang	yang	yang	yang	yang	yang	yang	yang
Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]	Jelas]
-1	-3	-3	-3	-1	-1	-1	-1	1
-5	-7	-1	-4	-4	5	7	-7	5

4	5	7	7	7	7	8	9	4
3	3	3	3	3	3	3	5	3
5	1	3	1	1	2	3	3	3
7	5	3	1	5	5	1	3	5
5	1	3	3	5	1	3	3	5
5	5	1	3	5	3	1	5	1
5	3	1	1	3	3	3	1	3
4	1	1	5	1	1	2	5	5
5	4	2	3	5	5	7	8	4

Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n
gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan
Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n
gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan	gan
Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama	Kriteria Utama
(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)	(KPI) (1)
[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta	[Laju Pendapa ta
n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari
Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><	Subsidi ><
Laju	Laju	Laju	Laju	Laju	Laju	Laju	Laju	Laju	Laju
Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta	Pendapa ta
n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari	n dari
Sponsor]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]	Siar]
2	2	1	4	-3	-7	3	-7	-3	-3
7	7	-7	3	-4	-5	8	-1	-5	-5

4	6	5	3	8	4	8	4	6
5	5	5	3	3	9	9	3	5
3	3	6	6	6	6	4	5	4
5	1	5	1	5	7	3	1	3
3	1	3	3	5	5	3	3	5
1	1	3	5	7	7	1	1	3
3	3	3	1	3	5	1	1	3
5	5	1	1	1	1	2	1	3
5	3	5	5	7	6	6	8	4

			Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	Perbandi n	
			gan	gan	gan	gan	gan	gan	
			Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	Berpasa n	
		Perbandi n	gan	gan	gan	gan	Kriteria	Kriteria	Perbandi n
Perbandi n		gan	Kriteria	Kriteria	Kriteria	Utama	Utama	gan	
gan	Perbandi n	Berpasa n	Utama	Utama	Utama	(Strategi	(Strategi	Berpasa n	
Berpasa n	gan	gan	(Strategi	(Strategi	(Strategi	Objektif)	Objektif)	gan	
gan	Berpasa n	Kriteria	Objektif)	Objektif)	Objektif)	(2)	(2)	Kriteria	
Kriteria	gan	Utama	(2)	(2)	(2)	[Pemin aa	[Pemin aa	Utama	
Utama	Kriteria	(Strategi	[Memiliki	[Pemin aa	[Pemin aa	n Pemain	n Pemain	(Strategi	
(KPI) (1)	Utama	Objektif)	Fasilitas	n Pemain	n Pemain	Muda	Muda	Objektif)	
[Jumlah	(KPI) (1)	(2)	Sesuai	Muda	Muda	yang	yang	(2)	
Sponsor	[Jumlah	[Memper k	Standar	yang	yang	Terstrukt u	Terstrukt u	[Memiliki	
><	Sponsor	uat Tim	><	Terstrukt u	Terstrukt u	r ><	r ><	Staf	
Jumlah	><	><	><	><	><	><	><	yang	
Pemain	Jumlah	Memiliki	Memiliki	r ><	r ><	Interaksi	Membua t	Handal	
Terkenal	Murid	Legalitas	Legalitas	Memiliki	Memiliki	dengan	Pemain	Memiliki	
yang	Baru di	yang	yang	Staf yang	Staf yang	Pengge m	Nyaman di	Staf	
Dimiliki]	Akademi]	Jelas]	Jelas]	Handal]	Lengkap]	ar]	Klub]	Lengkap]	
-3	-3	1	1	1	1	-3	3	1	

-5	-5	-5	-5	-6	-3	-2	5	-5
6	6	3	5	3	6	4	6	6
5	5	5	5	3	3	3	3	3
5	1	3	3	5	5	6	4	4
5	5	7	5	5	5	7	1	1
1	5	5	5	3	3	5	6	1
3	1	3	3	1	1	3	1	1
1	1	5	5	1	1	3	1	3
3	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	3	3	5	8	4	3

Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) [Memiliki Staf yang Handal >< Interaksi dengan Penggemar]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) [Memiliki Staf yang Handal >< Membuat Pemain Nyaman di Klub]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) [Memiliki Staf yang Handal >< Interaksi dengan Penggemar]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) [Memiliki Staf yang Handal >< Membuat Pemain Nyaman di Klub]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (Strategi Objektif) (2) [Interaksi dengan Penggemar]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) [Jumlah Pemain Terkenal yang Dimiliki >< Jumlah Murid Baru di Akademi]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) [Stadion sesuai Standar AFC >< Latihan Sesuai Standar AFC]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) [Stadion sesuai Standar AFC >< Fasilitas Medis untuk pemain]	Perbandingan Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama (KPI) [Fasilitas Latihan Sesuai Standar AFC >< Fasilitas Medis untuk Pemain]
-3	1	-3	1	3	-3	-3	-3	1
3	5	3	2	3	-2	-8	-1	3
2	2	2	2	1	3	8	5	8

3	3	3	3	3	5	5	3	3
2	3	3	3	3	2	6	5	5
3	5	1	5	5	1	5	7	3
3	5	3	5	6	5	3	7	7
3	1	3	1	3	1	1	5	5
5	1	3	1	7	3	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	6	3	6	5	3	4	2	3

-3	-3	-3	3	1	1	1		
6	-6	8	7	-6	-4	-2		
9	6	4	5	7	7	2		
3	5	3	3	7	7	3		
1	3	3	4	4	4	5		
1	3	4	1	3	7	7		
1	1	3	5	3	7	5		
1	1	3	3	5	5	3		
3	1	1	1	3	3	3		
1	1	1	1	1	1	1		
6	6	7	5	4	7	5		

BIODATA PENULIS



Penulis yang bernama lengkap Muhammad Noorridho Ilmansyah dilahirkan di Surabaya pada tanggal 31 Januari 1997. Penulis merupakan putra pertama dari pasangan Bapak Ahmad Rusdiansyah dan Ibu Noor Chotima Wardhani. Penulis memulai pendidikannya di PG-TK Budi Mulia Surabaya pada tahun 1999-2001 dilanjutkan di TK Sekolah Republik Indonesia Tokyo (SRIT) pada tahun 2001-2002. Kemudian penulis menempuh tingkat sekolah dasar (SD) di Sekolah Republik Indonesia Tokyo (SRIT) pada tahun 2002-2004 dan dilanjutkan di SD Al-Hikmah Surabaya pada tahun 2004-2008. Pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) penulis bersekolah di SMP Al-Hikmah Surabaya pada tahun 2008-2011. Pada tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) penulis bersekolah di SMA Negeri 2 Surabaya pada tahun 2011-2014. Selanjutnya, Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya menjadi tempat penulis untuk melanjutkan pendidikan program S-1 pada tahun 2014.

Selama menempuh pendidikan perkuliahan, penulis berkesempatan untuk menjadi panitia dalam kegiatan HMTI ITS dan menjadi bagian dari UMTI Sportclub ITS, khususnya cabang olahraga futsal. Pada tahun kedua penulis berkesempatan menjadi manajer futsal pada UMTI Sportclub ITS. Pada tahun ketiga penulis menjadi ketua UMTI Sportclub ITS. Selama empat tahun perkuliahan penulis aktif menjadi bagian dari futsal Teknik Industri ITS pada turnamen Faculty Olympic Games (FOG) dan ITS Futsal Championship (IFC) baik sebagai pemain ataupun ofisial. Adapun pada tahun 2017 penulis berkesempatan untuk melaksanakan kerja praktik di PT GMF AeroAsia selama satu bulan. Untuk diskusi lebih lanjut penulis dapat dihubungi melalui nomor handphone 081703317817 atau melalui email noorridho.ilmansyah@yahoo.co.id